

**EVALUACION INTERMEDIA DEL PROGRAMA DE  
SIMPLIFICACION DE TRÁMITES**

**BOGOTA, AGOSTO 2003**



## **Agradecimientos**

El grupo evaluador quiere agradecer a todos los miembros del Equipo de Simplificación de Trámites por su apoyo en la realización de este informe, por su colaboración oportuna y adecuada, y por su disposición para cambiar en caso de recibir sugerencias.

También desea agradecer a las Cámaras de Comercio de las seis ciudades estudiadas, por su amable recibimiento, y por suministrar la información necesaria para el desarrollo de este trabajo.

## **Aclaración**

El siguiente trabajo es un trabajo de evaluación y no de auditoría; está basado en la información recopilada por los evaluadores y en la información suministrada por la Dirección del Programa, la cual aceptamos como cierta para la elaboración de este informe.

La labor de evaluación debía abarcar lo realizado hasta el mes de julio de 2003; sin embargo, con el ánimo de hacer el informe aun más útil, intentamos involucrar toda la información disponible hasta último momento – finales de agosto de 2003; sin embargo, es posible que alguna información del mes de agosto no haya sido incluida.

Los evaluadores obraron según el principio de independencia y autonomía exigidas por el BID, y siempre con el ánimo de que sus sugerencias y opiniones sean útiles en el mejoramiento del Programa.

Finalmente, cuando el escrito hace referencia al BID o a las Cámaras de Comercio, lo hace solamente en función de su relación con el Programa y no con ninguna otra labor desempeñada por este o por ellas.



## TABLA DE CONTENIDO

<b>Agradecimientos – Aclaración</b>	2
<b>Introducción</b>	6
<b>1. OBJETIVOS DEL PROGRAMA DE SIMPLIFICACIÓN DE TRÁMITES PARA EL SECTOR EMPRESARIAL</b>	8
1.1.Objetivos de la Evaluación Intermedia	8
1.2.Supuestos Previos	8
<b>2. MODELO DE EVALUACION</b>	9
2.1.Descripción del Modelo	9
2.2.Modelo de Evaluación	9
2.3.Cámaras de Comercio (Bogotá, Medellín, Cali, Bucaramanga, Cartagena, Barranquilla)	10
2.4.Procesos e Infraestructura	10
2.5.Criterios de Análisis	10
<b>3. INFORME DE EFICACIA</b>	11
3.1.Tiempo	12
3.2.Calidad	15
3.3.Costo	17
3.4.Servicio al Cliente	19
3.5.Cumplimiento de las Metas Impuestas por el BID	22
3.5.1.Bogotá	22
3.5.2.Medellín	23
3.5.3.Cali	24
3.5.4.Barranquilla	24
3.5.5.Cartagena	25
3.5.6.Bucaramanga	25
<b>4. INFORME DE EFICIENCIA</b>	34
4.1.Conclusiones Generales	34
4.2.Recomendaciones Generales	36
4.3.Evaluación de Bogotá	37
4.3.1.Descripción del Sistema Actual	37
4.3.2.Conclusiones	37
4.3.3.Recomendaciones	38
4.4.Evaluación de Cali	38
4.5.Evaluación de Medellín	39
4.5.1.Conclusiones	39



4.5.2.Recomendaciones	40
<b>4.6.Evaluación de Cartagena</b>	40
4.6.1.Conclusiones	40
4.6.2.Recomendaciones	41
<b>4.7.Evaluación de Barranquilla</b>	41
4.7.1.Conclusiones	42
4.7.2.Recomendaciones	42
<b>4.8.Evaluación de Bucaramanga</b>	43
4.8.1.Conclusiones	43
<b>4.9. Evaluación de los Sistemas de Información</b>	44
4.9.1.Encuesta	44
4.9.2.Recursos Humanos Capacitados	46
4.9.3.Presupuesto Ejecutado	46
4.9.4.Ciudades Involucradas	48
<b>4.5.Evaluación de los Planes de Acción</b>	49
4.5.1.Generales	49
4.5.2.Visita de Inspección	56
<b>5. INFORME DE IMPACTO</b>	59
5.1.Satisfacción al Usuario	59
5.2.Resultados	63
5.3.Número de Personas atendidas en Ventanilla Física y Virtual	73
5.4.Casos	73
5.4.1.Caso Bogotá	73
5.4.2.Caso Bogotá	74
5.4.3.Caso Cali	75
5.4.4.Caso Barranquilla	76
5.4.5.Caso Bucaramanga	77
<b>6. INFORME DE LAS ENTIDADES INVOLUCRADAS</b>	78
6.1.Resultado de Encuestas Para Entidades Involucradas	78
6.2.Participación	78
6.2.1.Cali	79
6.2.2.Barranquilla	79
6.2.3.Bucaramanga	80
6.2.4.Bogotá	80
6.2.5.Medellín	80
6.2.6.Cartagena	80
6.3.Impacto	81
6.3.1. Cali	81
6.3.2.Barranquilla	82
6.3.3.Bucaramanga	82
6.3.4.Cartagena	83
6.3.5.Bogotá	84
6.3.6.Medellín	84
6.4.Calificación del Programa	85
6.4.1.Cali	86
6.4.2.Barranquilla	86



6.4.3.Bucaramanga	86
6.4.4.Bogotá	87
6.4.5.Medellín	87
6.4.6.Cartagena	87
<b>6.5. Sostenibilidad</b>	88
<b>6.5.1.Sostenibilidad Legal</b>	88
6.5.1.1.Cali	89
6.5.1.2.Barranquilla	89
6.5.1.3.Bucaramanga	89
6.5.1.4.Bogotá	90
6.5.1.5.Medellín	90
6.5.1.6.Cartagena	90
<b>6.5.2.Sostenibilidad Institucional</b>	90
6.5.2.1. Cali	91
6.5.2.2. Barranquilla	92
6.5.2.3. Bucaramanga	93
6.5.2.4. Bogotá	93
6.5.2.5 Medellín	93
6.5.2.6. Cartagena	94
<b>6.5.3.Sostenibilidad Financiera</b>	94
6.5.3.1. Cali	96
6.5.3.2. Bucaramanga	96
6.5.3.3. Cartagena	96
6.5.3.4. Bogotá	96
6.5.3.5 Medellín	96
<b>6.5.4.Recomendaciones de los Gestores</b>	97
6.5.4.1.Cali	97
6.5.4.2.Barranquilla	97
6.5.4.3.Bucaramanga	97
6.5.4.4.Cartagena	98
6.5.4.5.Bogotá	98
6.5.4.6.Medellín	98
<b>6.5.6. Guión de Entrevistas para Entidades Involucradas</b>	100
<b>7. INFORME DE SOSTENIBILIDAD</b>	101
7.1.Gobernabilidad del Programa	101
7.2.Recomendaciones	105
7.3. Sostenibilidad Financiera	106
<b>8. RECOMENDACIONES PARA UNA ESTRUCTURA DE UN CONJUNTO DE INDICADORES</b>	109
8.1.Dimensión del Cliente	111
8.2. Dimensión del Proceso	112
8.3.Dimensión del Programa a Largo Plazo	112
<b>9. INFORME DE EFECTIVIDAD</b>	113



## Introducción

La sensación de que en el país existen demasiados trámites legales, y que estos son complejos y molestos, no es nueva, como tampoco lo son las voces que desde distintos sectores piden que se disminuya la llamada “tramitología”. Varias administraciones han buscado hacerlo, especialmente en la última década, en parte debido a la apertura de la economía hacia los mercados internacionales, pues los procesos ineficientes afectan la competitividad nacional.

Dentro de este propósito nacional, algunas Cámaras de Comercio, entre ellas la de Bogotá, han apoyado programas de simplificación de trámites. En septiembre de 1999, SRI Internacional presentó un estudio para FUNDES y la Cámara de Comercio de Bogotá, cuyas conclusiones principales fueron que:

- El trámite de aprobación es un obstáculo crítico para la creación de nuevas empresas, especialmente para aquellas que no cuentan con los fondos ni con el personal para proceder, ni para un proceso de investigación complicado, lo que disuade especialmente a las compañías más pequeñas.
- Ha habido un nuevo reconocimiento de las pérdidas económicas que surgen de los requisitos onerosos para iniciar una compañía.
- En Colombia no se cumple con las mejores prácticas internacionales.
- El aumento de los trámites fomenta la corrupción.
- Falta un punto central de contacto para el empresario.
- Existen varios formatos de formularios, con información duplicada.
- No hay suficiente coordinación ni se comparte información entre las autoridades.
- Muchos documentos deben ser presentados ante notario y requieren presentación personal.
- Faltan plazos límite de las autoridades para cumplir con sus obligaciones.
- Ninguna agencia es responsable por facilitar el proceso.
- Hay varias áreas de trámites que son de importancia crítica; los pasos más importantes, en su orden, son:
  1. registro comercial
  2. registro de impuestos
  3. registros laborales
  4. registros ambientales
  5. varias licencias y permisos.

Otros estudios y evaluaciones de la Cámaras evidencian el descontento de los empresarios con esta situación, por lo que para muchas, el propósito de simplificar trámites se ha vuelto un proyecto prioritario.



Por otra parte, el proyecto de Simplificación de Trámites para el Sector Empresarial ATN/MT-7186-CO fue declarado elegible por el Comité de Programación y Operaciones del FOMIN el 7 de junio de 1999.



## **1. OBJETIVOS DEL PROGRAMA DE SIMPLIFICACIÓN DE TRÁMITES PARA EL SECTOR EMPRESARIAL**

Según el Resumen Ejecutivo del Convenio de Simplificación de Trámites, de fecha febrero de 2001:

“El objetivo general del proyecto es promover una relación más eficiente y transparente entre las empresas, la administración pública y las entidades privadas que les prestan servicios relacionados con su registro y formalización.

“Como objetivos específicos, el proyecto persigue: (i) minimizar los pasos, diligencias, requisitos legales y plazos de tramitación, que debe atender todo empresario para formalizar sus actividades productivas; (ii) conformar centros de atención empresarial (CAEs) en seis ciudades de Colombia (Bogotá, Barranquilla, Bucaramanga, Cali, Cartagena y Medellín); (iii) facilitar la integración de empresas del sector informal al proceso formal de desarrollo de actividades mercantiles; y (iv) mejorar el acceso de los empresarios a la información sobre los trámites a seguir.”

### **1.1. Objetivos de la Evaluación Intermedia**

De acuerdo con las indicaciones del BID, los objetivos de ésta evaluación intermedia son los siguientes:

- Evaluar el cumplimiento de las metas a julio de 2003.
- Evaluar los pasos y tiempos ahorrados por las reingenierías de proceso propuestas.
- Recomendar acciones para la mejor implantación del proyecto, en lo que resta del convenio.
- Sugerir acciones que permitan asegurar la sostenibilidad del programa en el largo plazo

### **1.2. Supuestos previos**

Dentro del espíritu de esta evaluación y de los objetivos de Convenio, el Grupo Evaluador consideró pertinente hacer, adicionalmente, un análisis crítico de los supuestos que, en su parecer, sustentaron la realización de este Proyecto.

Estos supuestos son los siguientes:

- Una razón importante de la no formalización de las empresas, se debe a la complejidad de los trámites de constitución.
- La constitución de una empresa es un proceso costoso.
- El problema es básicamente en los procesos, y la solución debe basarse en su mejora, es decir, el problema y la solución es un tema operativo.



- La complejidad del proceso de constitución aumenta la corrupción.
- La inversión extranjera se desestimula ante los trámites excesivos de constitución.
- El congreso y el gobierno estarán interesados en promoverlo.
- Todas las entidades involucradas en el proceso de constitución de empresas, estarán interesadas en colaborar.
- Un impulso económico del BID desencadenara un proceso de transformación.
- Una vez implantado el nuevo proceso, y transformado el sistema de información y las bases de datos, este es prácticamente irreversible.

## **2. MODELO DE EVALUACIÓN**

### **2.1. Descripción del modelo**

El modelo de evaluación consiste principalmente en el análisis en profundidad de los tres principales grupos de actores (Usuarios, Cámaras de Comercio, y Otros Gestores) con respecto a la situación de los trámites de creación de empresa, antes de la implantación del proyecto de simplificación comparado con la situación actual.

### **2.2. Modelo de evaluación**

#### **Usuarios:**

La evaluación con respecto a los usuarios deberá ser definida según tres tipos de usuarios. Usuarios antes de la incorporación de la simplificación de trámites, a los que llamaremos Antiguos, usuarios que recientemente formalizaron sus empresas, a los que se le denominaran Nuevos, y finalmente aquellos que no se han formalizado a los que llamaremos Informales.

#### **Antiguos y Nuevos usuarios:**

Las percepción que tienen los usuarios sobre la simplificación de trámites se realizará por intermedio de una encuesta a 200 usuarios, 100 de las cuales se realizaran a Antiguos usuarios y 100 a Nuevos, de manera proporcional a cada una de las ciudades según su tamaño.

#### **Otros Gestores:**

Dentro del proceso de simplificación de trámites, en su gestación se vio como necesario e imprescindible la vinculación de varios sectores de la sociedad, entre éstos se podrían citar de manera genérica: DIAN, Ministerios y Alcaldías.



Estos diferentes participantes, a los cuales nos referiremos como Gestores, fueron involucrados mediante distintos Comités de Trabajo tanto regionales como nacionales; por lo tanto, nuestro modelo de evaluación específicamente en este grupo de gestores, tiene como mecanismo unas encuestas tipo Censo en cada comité, y entrevistas en profundidad con gestores principales, que nos de indicio sobre los siguientes criterios: Sostenibilidad del proyecto en largo plazo y participación de los diferentes gestores en el proceso.

### **2.3. Cámaras de Comercio (Bogotá, Medellín, Cali, Bucaramanga, Cartagena, Barranquilla):**

Las Cámaras de Comercio son las entidades que llevan el principal peso de implantación del proyecto de simplificación de trámites, éstas han tenido en sus manos la creación de los CADES que son los principales mecanismos de soporte del cambio requerido. Específicamente en la infraestructura y el integración de todos los gestores del cambio.

### **2.4. Procesos e Infraestructura:**

Nuestro grupo de expertos en procesos y sistemas de información elaborará un sistema de chequeo aleatorio por usuario que ingrese a las cámaras con los objetivos de formalización, con horarios limitados a un día. Por ejemplo, una persona ingresa a la cámara con el objetivo de búsqueda de nombre de empresa, se le hace seguimiento del tiempo de entrada y salida, tiempo de servicio y tiempos muertos o de espera. De este análisis la premisa fundamental es que el tiempo de servicio debe ser muy cercano al tiempo de estancia, de lo contrario los servicios están contaminados de problemas en colas, faltan de información, etc. La idea fundamental es encontrar usuarios que tengan diferentes trámites con lo cual en una misma mañana y tarde tendremos los procesos completos al menos desde la discrecionalidad de las Cámaras de Comercio.

Igualmente, este mismo grupo ha elaborado una encuesta sobre los sistemas de información de cada cámara de comercio la que nos dará información sobre Hardware, Software, Interfaces, plataformas, etc.

### **2.5. Criterios de Análisis**

Los criterios principales de evaluación corresponden principalmente a la eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad del proyecto. Al concluir con estos análisis, el grupo evaluador escribirá las conclusiones y recomendaciones para proseguir con el proyecto, que describirán el criterio de Efectividad del proyecto



### 3. INFORME DE EFICACIA

Con el propósito de analizar los procesos operativos encaminados hacia la constitución de nuevas empresas, jurídicas o personales en Colombia, se realizaron los siguientes trabajos:

- Estudio y análisis del trabajo entregado por la empresa de consultoría ECA.
- Análisis de los diagramas de flujos de proceso elaborados.
- Visita a las Cámaras de Comercio y a los CAEs de 6 ciudades con el objeto de observar y analizar “in situ” la dinámica de los procesos para la constitución de empresas, tanto jurídicas como personales.
- Conversaciones con especialistas en los procesos de la Cámara de Comercio de Bogotá y de las otras ciudades.
- Entrevistas con los coordinadores nacionales y regionales del proceso de simplificación de trámites.
- Encuestas a los usuarios del servicio.

Como es lo usual en estas situaciones, nuestro análisis estudió y evaluó los procesos desde cuatro perspectivas distintas con el objeto de emitir un concepto sobre su eficacia. Estos criterios de evaluación fueron:

- Tiempo
- Calidad
- Costo
- Servicio al cliente o al usuario

No obstante antes de entrar en el estudio concreto de los procesos, analizaremos las medidas de eficacia relacionadas con los CAEs y los trámites trabajados. Los indicadores son los siguientes:

CAEs en operación por ciudad:

Bogotá	10
Medellín	3
Cali	4
Barranquilla	2
Cartagena	2
Bucaramanga	1

Como se observa todas las ciudades han superado, algunas con creces, las metas impuestas, las cuales solo imponían el tener un CAE funcionando a la fecha.

En cuanto a trámites la situación es la siguiente:



Los trámites diagramados e intervenidos son los siguientes:

<b>Ciudad</b>	<b>Bogotá</b>	<b>Medellín</b>	<b>Cali</b>	<b>B/quilla</b>	<b>C/gena</b>	<b>B/manga</b>
Trámites Diagramados	1.296	120	888	286	133	130
Trámites Intervenidos	108	34	133	184	91	37

En el punto de los trámites, las Cámaras de Comercio han hecho un trabajo mucho mayor que el presupuestado, pues la meta inicial era el diagramar apenas los 17 trámites principales, y las Cámaras decidieron hacer los diagramas de flujos de proceso de los trámites secundarios, o particulares de los sectores empresariales.

### 3.1. Tiempo

El estudio se centró en las observaciones que realizaron los evaluadores sobre la marcha de los procesos, algunas entrevistas que se hicieron con los usuarios y la información suministrada por algunos funcionarios de las Cámaras de Comercio, y de él podemos extraer las siguientes conclusiones:

De acuerdo con nuestro compromiso inicial, el trabajo concreto se localizó en los pasos exclusivos para la creación y constitución de las empresas. En las ciudades analizadas, estos procesos estaban compuestos por varias etapas que podían fluctuar entre 20 y 17. El anexo 1 de este capítulo, presenta, a nivel ciudad, un resumen de la composición de los procesos que había antes del programa de simplificación y el que se tiene ahora. Como se nota, el trabajo fundamental de la simplificación de trámites no fue la eliminación de pasos; esto es, actualmente existen los prácticamente los mismos pasos que se tenían antes de iniciar el programa de simplificación de trámites. La duración promedio que tenían estas etapas antes del inicio del programa de simplificación se muestran en el anexo 2. Como se demostrará más adelante, lo que sí ha variado sustancialmente, y en forma muy positiva, es el tiempo de cada etapa y las molestias de trámites, el número de contactos, el desplazamiento y transporte entre diferentes entidades, etc., que significaban para cada usuario tener que hablar con muchos funcionarios diferentes, recorrer gran parte de la ciudad, etc. con el objeto de poner finiquitar los trámites para la constitución de su empresa.

Anteriormente, para la creación de una nueva empresa, el usuario debía acudir varias veces a la Cámara de Comercio, a las oficinas de la DIAN, a las Curadurías, a otros despachos del municipio y hasta las oficinas de los bomberos buscando permisos, realizando inscripciones y registrando diferentes



documentos. Hoy la gran mayoría de estos desplazamientos se eliminó y el servicio es mucho más simple y amigable para el usuario.

El anexo 3 muestra un ejemplo de la cantidad de desplazamientos y trámites que debía realizar el usuario en el pasado, mientras que el anexo 4 registra el proceso actual para solicitud de información y constitución de la empresa en dos ciudades tipo, Bogotá y Medellín. Esta sustancial reducción de desplazamientos se debe a que ahora los servicios de los CAEs han incorporado los trámites que antes se hacían en otras dependencias situadas en otros edificios. Los indicadores son los siguientes:

Tabla No. 1

	<b>Bogotá</b>	<b>Medellín</b>	<b>Cali</b>	<b>B/quilla</b>	<b>C/gena</b>	<b>B/manga</b>
<b>Trámites en CAE</b>	<b>13/17</b>	<b>12/17</b>	<b>13/17</b>	<b>13/17</b>	<b>14/17</b>	<b>9/17<sup>1</sup></b>
Entidades que intervienen en la Constitución	9	8	6	6	9	7
Entidades integradas a CAE a nivel Información <sup>2</sup>	4	8	1	2	8	6
Total entidades integradas a CAE a nivel de asesoría <sup>3</sup>	4	4	3	0	4	1
Total entidades integradas a CAE con trámites al mismo proceso <sup>4</sup>	4	7	6	6	8	3

Nota: La información que se utilizó para la elaboración de esta tabla, como las mostradas atrás, fue suministrada por los coordinadores en cada ciudad del Proceso de simplificación de Trámites y por algunos funcionarios de las Cámaras de Comercio

El anexo 5 muestra una información más detallada de esta tabla. Allí se incluye el nombre de las entidades que participan en el proceso, a todos los niveles

Además de lo anterior se ha avanzado en el tema que se ha denominado “virtualidad”, es decir, en aquellos trámites que su pueden realizar sin la

<sup>1</sup> Bucaramanga no ha integrado ninguno de los trámites que se realizan en la alcaldía y por eso muestra menos trámites realizados en CAE que las demás ciudades

<sup>2</sup> Sobre este número de entidades, el usuario puede encontrar una información básica (en plegables, volantes o pagina Web) en la Cámara

<sup>3</sup> Estas entidades han dado capacitación a funcionarios de la Cámara para que estos puedan asesorar a los usuarios en sus diferentes solicitudes con la entidad respectiva

<sup>4</sup> Los trámites de estas entidades se pueden realizar directamente a través de la Cámara. De esta forma el usuario reduce el número de contactos y de desplazamientos físicos hasta ese despacho.



intervención directa del funcionario y por consiguiente se pueden realizar en pantalla o en computador. Las cifras muestran los siguientes resultados:

<b>CIUDAD</b>	<b>Trámites con sistema virtual/ Trámites realizados en CAE<sup>5</sup></b>
Bogotá	4/13
Medellín	5/11
Cali	5/14
Barranquilla	4/14
Cartagena	4/11
Bucaramanga	5/11

En resumen, se puede señalar que la figura de los CAEs, sin disminuir en forma notable el número de pasos para la constitución de la empresa, si los han simplificado y han logrado disminuir significativamente el número de desplazamientos que debe efectuar el usuario para crear y constituir una empresa.

El análisis de los tiempos arroja los siguientes resultados:

De acuerdo con un análisis del Ministerio de Desarrollo que se muestra en el anexo 2, antes de iniciar el programa los trámites básicos<sup>6</sup> para la creación y constitución de una empresa, podían tardar 51 días. En total se hacían 33 contactos y se estima que si se incluyeran los trámites laborales, el tiempo total de constitución será de 112 días. Los tiempos igualmente se registran en el anexo 2

Nuestras estimaciones indican que hoy una empresa se puede constituir, sin trámite de notarias en aproximadamente 2 días<sup>7</sup> y el usuario apenas tendría que acudir en dos ocasiones a CAE (ver anexo 3) y los tiempos dentro de las instalaciones se acompañan en la tabla No. 2.

Debe notarse que los datos de esta tabla son el producto de mediciones tomadas directamente por lo evaluadores, a distintas horas dentro de algunos CAEs de Bogotá y Medellín y como es obvio, estos tiempos no siempre se darán, pues dependen del número de usuarios que estén en ese momento en el CAE. De los datos anteriores se desprenden las siguientes conclusiones sobre los tiempos de espera o en cola:

---

<sup>5</sup> Se destaca que varias ciudades siguen avanzando en este tema y es de esperarse que en el futuro muchos trámites adicionales engrosen los números de los hemos llamado “virtualidad”

<sup>6</sup> Esta cifra solo se refiere a los trámites básicos, no incluye ningún otro trámite, ni siquiera los laborales.

<sup>7</sup> Nuestros análisis muestran que si el usuario radica sus documentos para la constitución de la empresa antes de las 10 de la mañana puede tener su Certificado de Cámara con NIT incluido antes del medio día del día hábil siguiente; excepto en Bucaramanga, que por razones que no se pudieron establecer plenamente, se demora un día hábil adicional



- Bogotá: En la etapa de Información, de los 42 minutos que el usuario permanece dentro de las instalaciones de la Cámara de Comercio, el 34% del tiempo permanece en espera (cola o caminado por las instalaciones. En el proceso de Constitución el tiempo de espera es de 79,7%. En Medellín el tiempo de espera es de 48,4% en la etapa de información y de 54,2% en la etapa de Constitución.
- Estos tiempos resultan bastante buenos. De acuerdo con las consultas a clientes, tanto los tiempos totales, como los de espera son percibidos como normales.
- En síntesis se puede afirmar que los tiempos invertidos por los clientes en el proceso total de constitución de una empresa son hoy sustancialmente inferiores a los que se tenían antes de iniciar el programa y que los tiempos de expedición de los documentos (NIT, Certificado de Cámara y Comercio, número de matrícula de registro mercantil, etc.) son notablemente mejores.

Tabla No.2

	<b>Bogotá</b>	<b>Medellín</b>
<b>Información</b>		
Tiempo dentro de las instalaciones	42 min.	32 min.
Tiempo en proceso	27.5 min.	16,5 min.
<b>Constitución</b>		
Tiempo en Instalaciones	32 min.	12 min.
Tiempo en Proceso	6,5 min.	5,5 min.

Fuente: Mediciones propias del Grupo Evaluador

### 3.2. Calidad:

No obstante, debe entenderse que las anteriores conclusiones son ciertas siempre y cuando no se presenten problemas de calidad en el proceso, que acorde con nuestras observaciones, parece ser que son frecuentes en algunos de los CAEs. De acuerdo con información suministrada por los coordinadores del Proceso en las distintas Cámaras de Comercio, obtuvimos el consolidado global de las devoluciones de documentos a los usuarios. No obstante debe tenerse en cuenta que estas cifras no se refieren sólo a Constituciones de empresas, sino que también pueden incluir otras acciones: modificaciones de actas, nombramientos, cancelaciones, etc. Los datos conseguidos fueron los siguientes



<b>Ciudad</b>	<b>Indicadores de calidad</b>
Bogotá	Se expiden 600 documentos por día. No. de errores 35%
Barranquilla	No. Errores. Mayo/03: 22%. Junio: 19%. Junio: 17%
Cartagena:	En el segundo trimestre de 2003: Documento presentados: 2100. Devueltos: 698, que representan el 33,2%
Medellín	No. errores: Mayo/03: 42%. Junio: 42% Junio: 28%
Cali:	No. errores: Junio 42,7%. Julio: 35,2%. Agosto: 27,3% <sup>8</sup>
Bucaramanga:	En el segundo trimestre de 2003. De 11160 documentos presentados, Devueltos: 2214, que representan 19,8%

Cartagena fue la única ciudad que entregó una clasificación por causas de sus devoluciones. La clasificación por causas es: Falta de reconocimiento de firma: 5,01%; Homonimia: 11%; Error en diligenciamiento: 8,3%; falta de comas y punto: 3,7%, Falta de información: 3,2%; Certificación de contador: 4,3%; Aprobación de Acta: 6,9%; Embargos previamente registrados: 14,2%

También debe señalarse que la gran mayoría de las devoluciones son por causa del mismo usuario y que los errores debidos a la Cámara de Comercio son los menos<sup>9</sup>, pero de todos modos consideramos que el índice de devoluciones debe incluir las fallas debido a usuarios, con el fin de tomar conciencia de este hecho y tratar de iniciar programas tendientes a su solución.

No obstante, a nivel general, se debe señalar que el proceso de Simplificación de trámites debe revisar su estructura de índices de gestión y de operación y tratar de diseñar cifras que permitan conocer en forma constante los siguientes eventos:

- No. Certificados expedidos bien / No. de certificados expedidos
- No. Modificaciones buenas / No. de modificaciones solicitadas
- No. veces que debe ir el cliente para reclamar su certificado
- Clasificación de errores por falla o por origen de la misma
- Análisis para erradicación de las causas principales

Además de lo anterior, el grupo Evaluador recurrió a la observación directa y a las entrevistas con los clientes. Entre nuestros hallazgos podemos subrayar los siguientes:

<sup>8</sup> En el caso específico de Cali cifras absolutas son: Junio: Total documentos: 740 y devoluciones 316. Julio: Documentos 1081. Devoluciones: 380. Agosto: Documentos: 634. Devoluciones: 173

<sup>9</sup> Los Evaluadores tuvieron acceso a algunas informaciones sobre el nivel de errores internos de las Cámaras y en muchos casos éstos fluctúan alrededor del 1 % a 2%



Uno de los problemas más comunes se origina en la homonimia, o rechazo de la solicitud de constitución porque el nombre ya lo está utilizando otra empresa en el país. Las pantallas que se han colocado en los CAE para que la gente pueda consultar si el nombre que ha seleccionado para su futura empresa puede ser utilizado, dan una información no confiable, pues las bases de datos sobre las que trabajan son regionales y no nacionales. Fuimos testigos del trabajo de una señora, que trataba de constituir un jardín Infantil y que después de haber consultado el nombre, aceptado el mismo por su socia, protocolizado la escritura de constitución, fue al día siguiente a la Cámara a reclamar a su Certificado y cual sería su sorpresa cuando le dijeron que su empresa no había “sido aprobada” porque había un homónimo en otra ciudad.

Como se anotó atrás, muchos errores se originan en el mismo cliente, por información errada o formularios mal diligenciados, que obviamente traen como consecuencia el rechazo de la solicitud de constitución. Aunque es error del mismo cliente, este hecho atenta contra la voluntad de la persona de querer formalizarse o crear una nueva empresa.

En ocasiones, cuando todo ha salido bien en la Cámara, el cliente tiene problemas con los otros trámites requeridos para constituir su empresa. Conocimos las quejas de un empresario de alimentos que después de mucho pensarlo y de múltiples insistencias de sus amigos decidió formalizar su pequeña microempresa productora de jugos naturales. Todo fue muy bien en la Cámara de Comercio pero cuando llegó a Invima, le exigieron el permiso de producción y venta. Nuestro empresario obtuvo el permiso para producir el jugo de limón y debió pagar una alta suma de dinero en comparación con sus exiguos ingresos; pero después Invima le exigió el permiso para poder vender sus otros 5 sabores, que aunque utilizaban el mismo proceso y las mismas máquinas, debían tener licencia individual. El gasto de obtención de estos permisos se multiplicó por cinco y nuestro amigo, prefirió seguir en la informalidad; o mejor dicho en la “semi-informalidad” porque ya está registrado en la Cámara de Comercio.

En conclusión, consideramos que la gestión sistemática de la calidad puede mejorarse y es recomendable que dentro del Proceso de Simplificación se incorpore un programa claro y con metas y plazos definidos. Recomendamos que las diferentes Cámaras intensifiquen en este sentido, sus programas de mejoramiento de calidad, pues todo el trabajo de eficiencia que se está aplicando a los procesos y a los tiempos indefectiblemente se dañará por culpa de los errores de calidad. Para tal efecto sugerimos fortalecer las siguientes tareas principales:

- Definir los procesos principales
- Estructurar los índices de calidad respectivos para cada proceso y los flujos de información que se requieren para elaborarlos regularmente
- Determinar los actuales niveles de calidad
- Decidir las acciones de mejora



- Trazar el plan de acción de mejora de la calidad con metas, tiempos y responsables
- Aplicar un monitoreo continuo al proceso de mejora
- Medir las mejoras
- Volver a determinar nuevas y más ambiciosas metas de mejora

### 3.3. Costo

La hipótesis en el presente punto es que el nuevo proceso debe generar reducciones de costos en los usuarios y también en las entidades involucradas. El anexo 6 muestra las cifras oficiales para constituir una empresa antes de que se iniciara el proceso de simplificación de trámites. Por otro lado, las cifras suministradas por los Coordinadores del Proceso indican que se han generado algunas reducciones de costos para el usuario final. Los números que se muestran a continuación así lo indican:

Bogotá:	Total ahorros obtenidos para el cliente:	\$157.000
	Discriminación:	
	Consulta de nombre <sup>10</sup> :	\$2.300
	Formulario solicitud consulta uso de suelo:	\$3.000
	Concepto de uso de suelo:	\$123.000
	Concepto de bomberos:	\$22.100
	Requisitos y documentos anexos <sup>11</sup> :	\$7.500
Medellín:	Total ahorros:	\$1.500
	Esta cifra corresponde a la labor anterior de consulta de nombre	
Barranquilla	Total ahorros obtenidos para el cliente:	\$11.180
	Discriminación:	
	Consulta nombre:	\$6.380
	Requisitos y documentos anexos:	\$4.800
Cali:	Total ahorros obtenidos para el cliente:	\$25.600
	Discriminación	
	Formulario I & C	\$1.000
	Consulta Nombre:	\$2.300
	Certificados adicionales:	\$4.600
	Certificado uso de suelo:	\$5.700
	Documentos y fotocopias	\$2.000
	Transporte urbanos	\$10.000
Cartagena:	Total ahorros obtenidos para el cliente:	\$6.600

<sup>10</sup> Se ahorra si el usuario decide consultar por pantalla. Si lo hace en ventanilla debe seguir pagando esta cantidad

<sup>11</sup> Costos de copias del Certificado que se debían entregar antes a varias entidades. Ej.: Bomberos, entidades del municipio, etc.



Concepto de Bomberos:	\$1.000
Documentos y fotocopias:	\$5.600

Bucaramanga: No se percibieron ahorros

Estas cifras a nivel individual pueden parecer bajas, pero si las asociamos con el número de empresas constituidas en las diferentes ciudades, se puede hacer el ejercicio de estimar los ahorros globales que el proceso de simplificación de trámites, ha generado dentro de la clase empresarial colombiana. Las empresas establecidas fueron:

Ciudad	Enero-Junio 2002	Enero-Junio 2003
Bogotá	46.340	50.975
Medellín	7.634	10.347
Cali	928	740
Barranquilla	427	384
Cartagena	N.D	N.D
Bucaramanga	1.008	1449

Sin embargo debe tenerse en cuenta que existe una gran cantidad de costos ocultos que se han reducido: tiempos, esperas, transportes, desplazamientos, oportunidades de negocios perdidas, etc. que no se han cuantificado y que sería importante hacerlo. Aunque esta tarea no es fácil y puede ser subjetiva, sería interesante valorar las reducciones de costo que se han generado en las operaciones de las Cámaras y de las demás entidades relacionadas como. DIAN, municipios, etc. Consideramos que los ahorros que allí se pueden obtener pueden superar con creces las cifras aquí mostradas.

### 3.4. Servicio al cliente

Es uno de los criterios de evaluación más importantes de los procesos, pues precisamente éstos se diseñan para “fabricar” un producto o servicio que debe satisfacer al cliente, al objetivo último del proceso. La forma en que el Grupo evaluador afrontó la medición de este criterio fueron las entrevistas que se hicieron a algunos clientes, una vez que salían del proceso en las seis ciudades que fueron objeto del estudio.

Al consolidar todas estas entrevistas en caliente, logramos tener una aproximación a la percepción que tiene el usuario sobre el servicio que prestan los CAEs. Un resumen de estas apreciaciones es:<sup>12</sup>

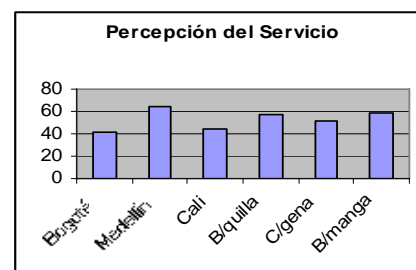
<sup>12</sup> La pregunta más directamente relacionada con el nivel de servicio al cliente, que se realizó a usuario fue: ¿El proceso que usted acaba de realizar, fue problemático o engorroso? ¿Cuál fue la etapa con más problemas?



- En general el usuario no es muy consciente de las mejoras que se han introducido en el proceso. Esta apreciación puede explicarse porque gran parte de las personas que van a constituir una empresa lo hacen por primera vez y no fueron testigos del comportamiento del proceso en el pasado.
- Varias personas se quejaron de la información que se recibe por parte de los funcionarios del CAE, pues en ocasiones, no es correcta.
- Mucho se aprecia la asesoría de tipo jurídico que se ofrece y para muchos usuarios es un hecho que causa una sorpresa positiva; no obstante apuntan que el tiempo de espera es largo. Este factor se puede explicar por las grandes diferencias que existen entre los tiempos de atención al usuario; mientras a algunos los pueden atender en menos de 5 minutos a otros el tiempo de consulta puede tomar alrededor de una hora. Por otro lado, para la parte jurídica es muy difícil prever el número de usuarios que llegaran en una hora determinada. Si llegan pocos, probablemente la atención será percibida como buena, pero si por alguna circunstancia llegan muchos, la percepción será mala como consecuencia de los largos tiempos de espera.
- Como se anotó atrás la selección del nombre (homonimia) de la empresa causa muchos problemas que disminuye sustancialmente la percepción del servicio prestado. Otras de las tareas que no tiene una buena percepción es la clasificación por actividad económica
- Algunos se quejan del tiempo en fila. La conclusión del grupo evaluador es que el proceso presenta el “síndrome del restaurante”; esto es, en ciertas horas, por ejemplo a primera hora de la mañana, es muy poca la gente que llega a las instalaciones de los CAEs y en otras por ejemplo a las 10 AM o 3 PM pueden estar dentro de una CEA 50 o más personas<sup>13</sup>

A nivel de ciudad, la percepción neta del servicio (PNS), esto es el porcentaje de encuestados que se consideran satisfechos con el servicio es:

Bogotá:	42%
Medellín:	65%
Cali:	44%
Barranquilla:	57%
Cartagena:	52%
Bucaramanga:	59%



<sup>13</sup> El número de personas y las “horas pico” varían de acuerdo con la ciudad, pero mas o menos este es un comportamiento genera: a las primeras horas de iniciado el servicio poca gente, hacia mitad de mañana o de la tarde gran afluencia de público



Por otro lado, el servicio que se ha dado a las entidades relacionadas es muy importante, pues han ahorrado tiempo y costos y algunas de ellas tienen la perspectiva de incrementar sus ingresos, como es el caso de la DIAN (mayor número de personas en la base tributaria) y los municipios, toda vez que muchos de ellos incluyen automáticamente, a las nuevas empresas como contribuyentes del impuesto de Industria y Comercio

Como conclusiones generales de este punto podemos aportar:

- Estructurar unos índices estándar, que se apliquen en todas las Cámaras, sobre la variable "Satisfacción del cliente" y aplicarlos con cierta frecuencia- por ejemplo cada 3 o 6 meses- a los usuarios de los diferentes servicios
- Es recomendable que se realicen algunos "Focus Group" con los usuarios para determinar los puntos positivos y negativos del proceso y el origen de las principales molestias. Como el punto anterior, sería recomendable, que este proceso se estandarizara en todas las Cámaras.
- Acorde con la información recibida por parte de las Cámaras, prácticamente todos los funcionarios de los CAE han sido adecuadamente capacitados para prestar un buen servicio, pues las estadísticas son las siguientes:

Número de funcionarios capacitados / Total de funcionarios que participan en los procesos:

Bogotá:	120/120
Medellín:	38 / 38
Cali:	124/124
Barranquilla:	45 / 34
Cartagena:	60 / 15
Bucaramanga:	31 / 27

No obstante creemos que este proceso es susceptible de ser perfeccionado. Ahora que ya se tiene el proceso funcionado en todas las ciudades, es más fácil diseñar programas de entrenamiento efectivo que en forma positiva cubran todas las necesidades que tiene el usuario

- En las horas "pico", se debe implantar un sistema de reservas en la asesoría jurídica. Así se disminuye la ansiedad del cliente y se mejora su nivel de satisfacción<sup>14</sup>.
- Definitivamente es vital acelerar una base de datos nacional, a nivel país, para solucionar los problemas de la homonimia en la constitución de empresas. Aquí es importante definir el trabajo que se puede hacer con la DIAN y la Superintendencia de Industria y Comercio

<sup>14</sup> Esta recomendación es más aplicable a las ciudades que aún no cuentan con data turno



- Si los usuarios tienen una buena percepción del servicio y un nivel de satisfacción alto, ellos serán los mejores publicistas de los CAEs y los principales impulsadores para atraer a más empresarios a se formalicen y constituyan sus empresas

Sobre este punto se profundizará más en el capítulo de Impacto, en donde se analizan las encuestas aplicados en una muestra amplia de usuarios

### 3.5. Cumplimiento de las metas impuestas con el BID

En junio de 2003, el representante del BID para este programa realizó una visita a cada una de las ciudades con el fin de revisar el desarrollo del programa y el cumplimiento de las metas fijadas para el mes de Mayo.

De común acuerdo entre las coordinaciones locales, la coordinación nacional y el representante del BID, se establecieron las siguientes metas que debían ser revisadas el 31 de julio del 2003. El resultado del estado del cumplimiento se muestra a continuación, para cada una de las 6 ciudades:

#### 3.5.1. Bogotá:

<b>META MONTAJE</b>	<b>REAL MONTAJE</b>	<b>META SIMPLIFICACION</b>	<b>REAL SIMPLIFICACION</b>
2 Puntos adicionales Zipaquirá Fusagasugá	2 CAE's Zipaquirá Fusagasugá	Integrar trámites en Cámara de libros y RUP	SI
		Integración trámites adicionales	SI
		Vinculación de las Notarías	<b>NO</b>
		Reducción de Contactos: 60%	SI

**3.5.2. Medellín:**

<b>META MONTAJE</b>	<b>REAL MONTAJE</b>	<b>META SIMPLIFICACION</b>	<b>REAL SIMPLIFICACION</b>
3 CAE Adicionales	2 CAE Poblado Unicentro	Integración Trámites Cámara Libros y RUP	SI
		Integración Trámites Adicionales	SI
		Vinculación de las notarías	SI 7 Consulta de nombre Reserva de Nombre Consulta de Información
		Reducción de contactos: 60%	SI



### 3.5.3. Cali

<b>META MONTAJE</b>	<b>REAL MONTAJE</b>	<b>META SIMPLIFICACION</b>	<b>REAL SIMPLIFICACION</b>
3 CAE Adicionales	3 CAE Yumbo B. Obrero Unicentro	Integrar trámites en Cámara de libros y RUP	SI
		Integración Trámites Restantes	SI
		Vinculación de las notarías	SI 10 notarías Consulta de nombre
		Reducción de contactos: 60%	SI

### 3.5.4. Barranquilla

<b>META MONTAJE</b>	<b>REAL MONTAJE</b>	<b>META SIMPLIFICACION</b>	<b>REAL SIMPLIFICACION</b>
2 CAE Adicionales	2 Zoologico Centro	Integrar trámites en Cámara de libros y RUP	SI
		Reducción de contactos: 60%	SI

**3.5.5. Cartagena:**

<b>META MONTAJE</b>	<b>REAL MONTAJE</b>	<b>META SIMPLIFICACION</b>	<b>REAL SIMPLIFICACION</b>
1 Punto adicionales	1 CAE Centro Comercial	Integrar trámites en Cámara de libros y RUP	SI
		Integración Trámites Restantes	SI
		Vinculación de las notarías	SI 6 Consulta de nombre
		Reducción de contactos: 60%	SI

**3.5.6. Bucaramanga:**

<b>META MONTAJE</b>	<b>REAL MONTAJE</b>	<b>META SIMPLIFICACION</b>	<b>REAL SIMPLIFICACION</b>
1 Punto Adicional	<b>0</b>	Integrar trámites en Cámara de libros y RUP	<b>0</b>
Sustitución Sede Centro	<b>SI</b>	Integración Trámites Restantes	<b>0</b>
		Vinculación de las notarías	<b>0</b>
		Reducción de contactos: 60%	<b>0</b>



## Anexo 1

## Pasos Exclusivos de Creación y Constitución

No	Paso	Propuesta Programa	Bogotá	Bucaramanga	Barranquilla	Cartagena	Cali	Medellín
1	Abrir cuenta y depositar capital social	EXCLUSION	EXCLUIDO	EXCLUIDO	EXCLUIDO	EXCLUIDO	EXCLUIDO	EXCLUIDO
2	Consulta de nombre previo a la constitución de escrituras (para personas jurídicas)	OPTIMIZACION	PENDIENTE	OPTIMIZADO	OPTIMIZADO	PENDIENTE	OPTIMIZADO	OPTIMIZADO
3	Suscripción de la minuta	OPTIMIZACION	PENDIENTE	PENDIENTE	PENDIENTE	PENDIENTE	PENDIENTE	PENDIENTE
4	Protocolización de las escrituras publicas	OPTIMIZACION	PENDIENTE	PENDIENTE	PENDIENTE	PENDIENTE	PENDIENTE	OPTIMIZADO
5	Consulta de nombre para personas naturales	OPTIMIZACION	OPTIMIZADO	OPTIMIZADO	OPTIMIZADO	OPTIMIZADO	OPTIMIZADO	OPTIMIZADO
6	Inscripción en registro mercantil	OPTIMIZACION	OPTIMIZADO	OPTIMIZADO	OPTIMIZADO	OPTIMIZADO	OPTIMIZADO	OPTIMIZADO
7	Matricula mercantil del establecimiento de comercio	OPTIMIZACION	OPTIMIZADO	OPTIMIZADO	OPTIMIZADO	OPTIMIZADO	OPTIMIZADO	OPTIMIZADO
8	Pago de impuesto de registro	FUSION	FUSIONADO	PENDIENTE	FUSIONADO	FUSIONADO	FUSIONADO	FUSIONADO
9	Obtener el certificado de constitución y gerencia	OPTIMIZACION	OPTIMIZADO	OPTIMIZADO	OPTIMIZADO	OPTIMIZADO	OPTIMIZADO	OPTIMIZADO
10	Inscripción de libros de comercio	FUSION	FUSIONADO	PENDIENTE	FUSIONADO	PENDIENTE	FUSIONADO	PENDIENTE
11	Inscripción en el registro único de proponentes	FUSION	PENDIENTE	PENDIENTE	FUSIONADO	PENDIENTE	FUSIONADO	PENDIENTE
12	Expedición del NIT	FUSION	FUSIONADO	FUSIONADO	FUSIONADO	FUSIONADO	FUSIONADO	FUSIONADO
13	Inscripción del RUT	FUSION	FUSIONADO	FUSIONADO	FUSIONADO	FUSIONADO	FUSIONADO	FUSIONADO
14	Inscripción del I&C	FUSION	FUSIONADO	PENDIENTE	FUSIONADO	FUSIONADO	FUSIONADO	FUSIONADO
15	Consulta de uso de suelo	OPTIMIZACION	OPTIMIZADO	PENDIENTE	PENDIENTE	OPTIMIZADO	PENDIENTE	PENDIENTE
16	Notificación de apertura de establecimiento de comercio a plantación	FUSION	FUSIONADO	FUSIONADO	FUSIONADO	FUSIONADO	FUSIONADO	FUSIONADO-
17	Consulta de marca	OPTIMIZACION	OPTIMIZADO	OPTIMIZADO	OPTIMIZADO	OPTIMIZADO	OPTIMIZADO	OPTIMIZADO
18	Concepto de bomberos	ELIMINACION	ELIMINADO	EXISTE	EXISTE	ELIMINADO	EXISTE	EXISTE
19	Concepto sanitario	ELIMINACION	ELIMINADO	EXISTE	NO EXISTE	ELIMINADO	EXISTE	EXISTE
20	Concepto de uso de suelo	E ELIMINACION	ELIMINADO	EXISTE	EXISTE	ELIMINADO	EXISTE	EXISTE

	Eliminados	3	3	0	0	3	0	0
	Fusionados	7	7	3	7	5	7	5
	Optimizados	9	6	6	6	6	6	7



## Anexo 2

### Pasos para la Creación y Constitución de una Empresa

PASOS	DURACIÓN
1. Verificar la disponibilidad del nombre en la Cámara del Comercio	1 Día
2. Presentar el acta de constitución y estatutos de la sociedad en una notaría	1 Día
3. Firmar escritura pública de constitución de la sociedad y obtener copias	4 Días
4. Inscribir la sociedad y el establecimiento de comercio en el registro mercantil (Cámara de Comercio de Bogotá)	1 Día
5. Obtener copia del “Certificado de Existencia y Representación Legal” en la Cámara de Comercio	1 Día
6. Obtener número de identificación (NIT) para impuestos del orden nacional	1 Día
7. Abrir una cuenta bancaria y depositar la totalidad del capital social	1 Día
8. Inscribir libros de comercio ante la Cámara de Comercio	1 Día
9. Inscribirse ante administración de impuestos distritales	1 Día
10. Obtener concepto favorable de uso del suelo de Planeación Distrital o la Curaduría Urbana	10 Días
11. Inscribir compañía ante Caja de Compensación Familiar, SENA e ICBF	2 Días
12. Inscribir la compañía ante una Administradora de Riesgos Profesionales (ARP)	2 Días
13. Inscribir empleados al sistema de pensiones	5 Días
14. Inscribir empleados al sistema nacional de salud	5 Días
15. Obtener certificado de higiene y sanidad de la Secretaría Distrital de Salud	15 Días
16. Obtener Certificado de Bomberos	18 Días
17. Notificar apertura del establecimiento comercial a Planeación Distrital (enviar carta por correo)	1 Día
<b>17 Pasos</b>	<b>55 Días</b>

Fuente. Investigación del Ministerio de Desarrollo



## **Anexo 2 (Cont ...)**

**Existen otros pasos adicionales que se tienen que tener en cuenta a la hora de empezar una empresa, dependiendo del sector al cual intente ingresar, algunos de dichos pasos son:**

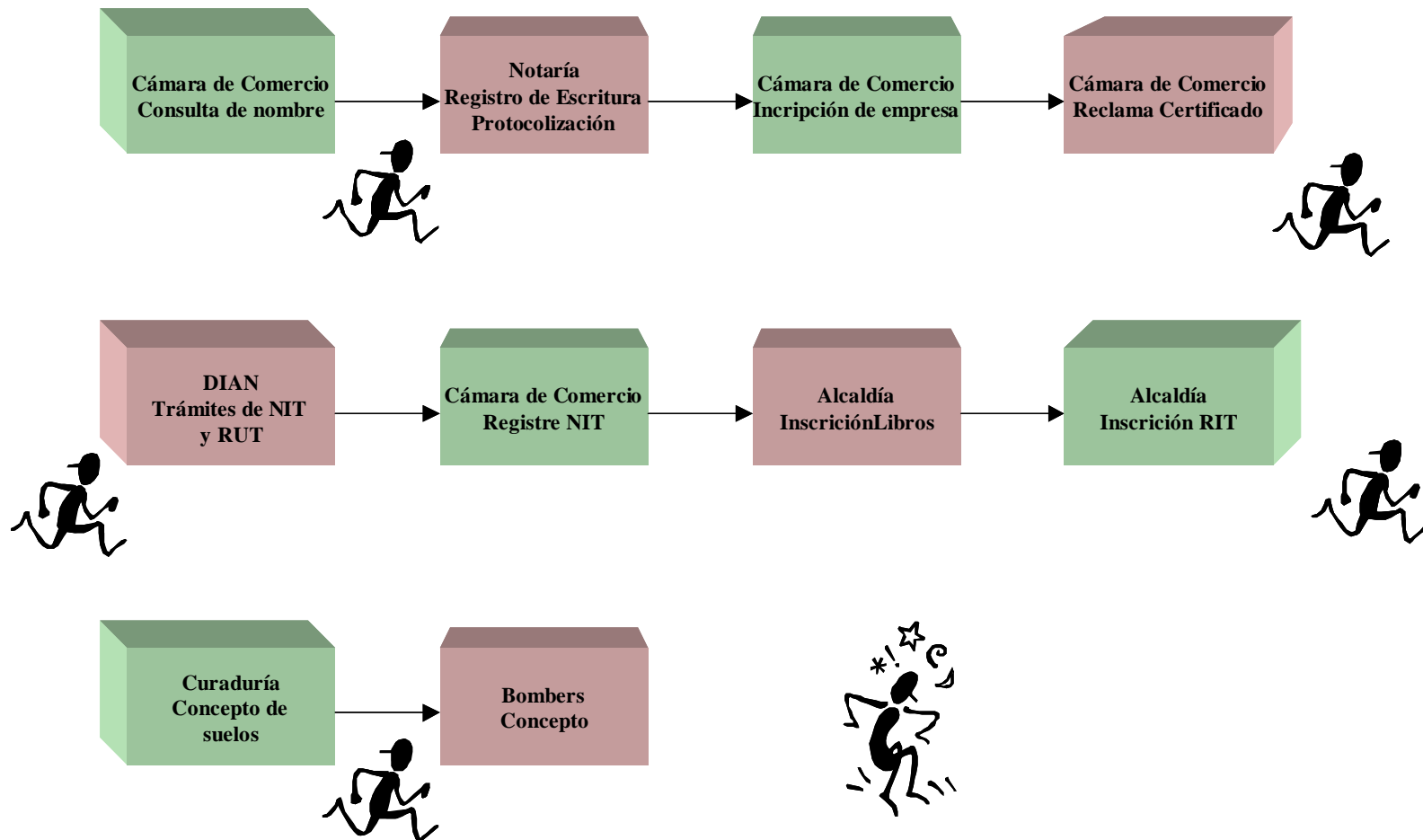
- Revisar avisos ante el DAMA
- Registrar marcas comerciales ante Superintendencia de Industria y Comercio
- Obtener Registro Sanitario ante INVIMA
- Obtener certificado de pago de derechos de autor – Sayco Acimpro (permiso para tocar música en público)
- Obtener licencias de construcción (adecuación física del establecimiento).

Estos, entre muchos otros pasos, dependiendo de los requerimientos del nuevo negocio.



### Anexo 3

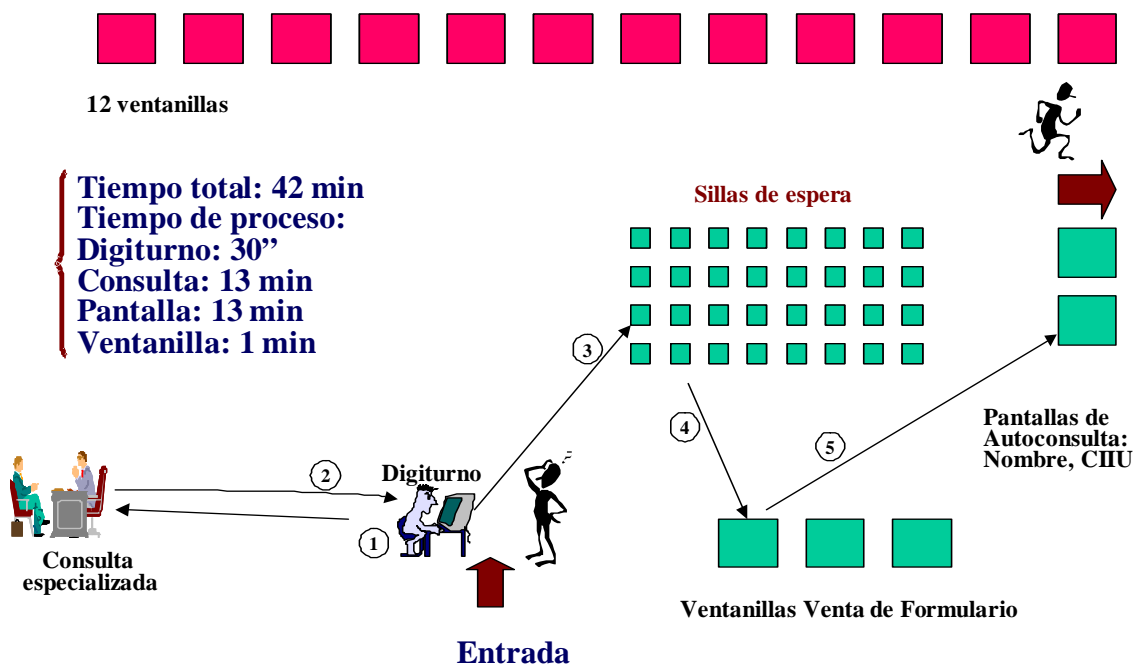
#### Proceso Anterior (resumen)



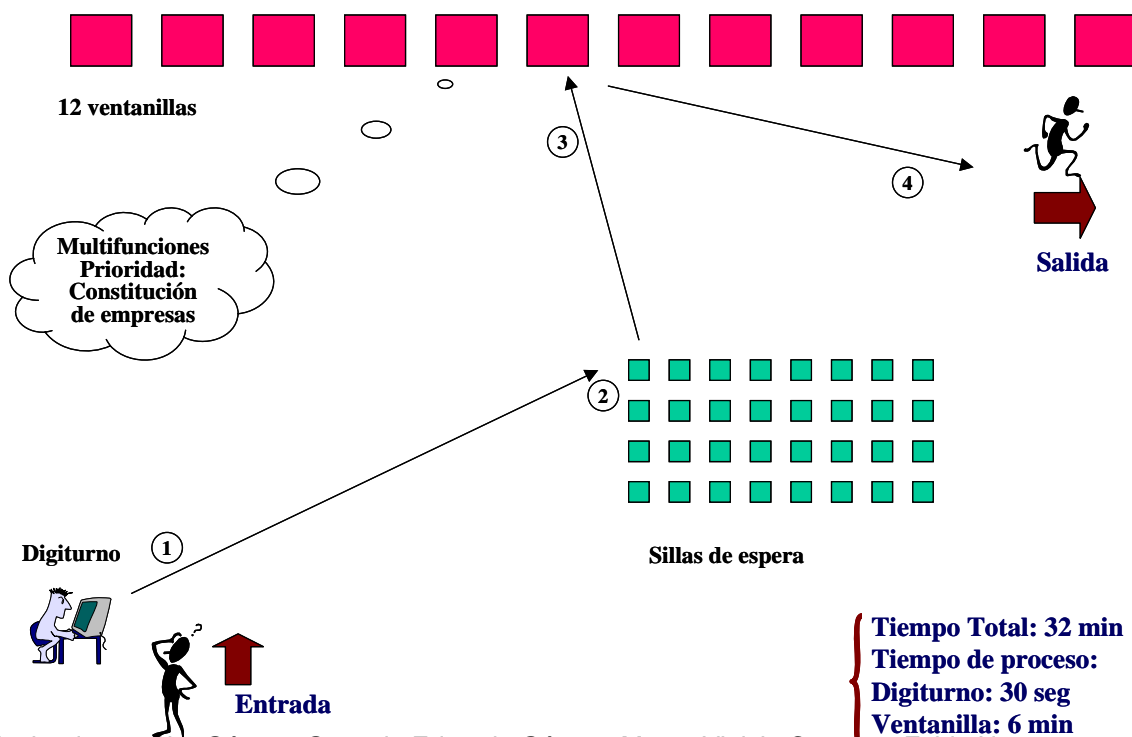


#### Anexo 4

### Proceso cliente en Bogotá \_ Información

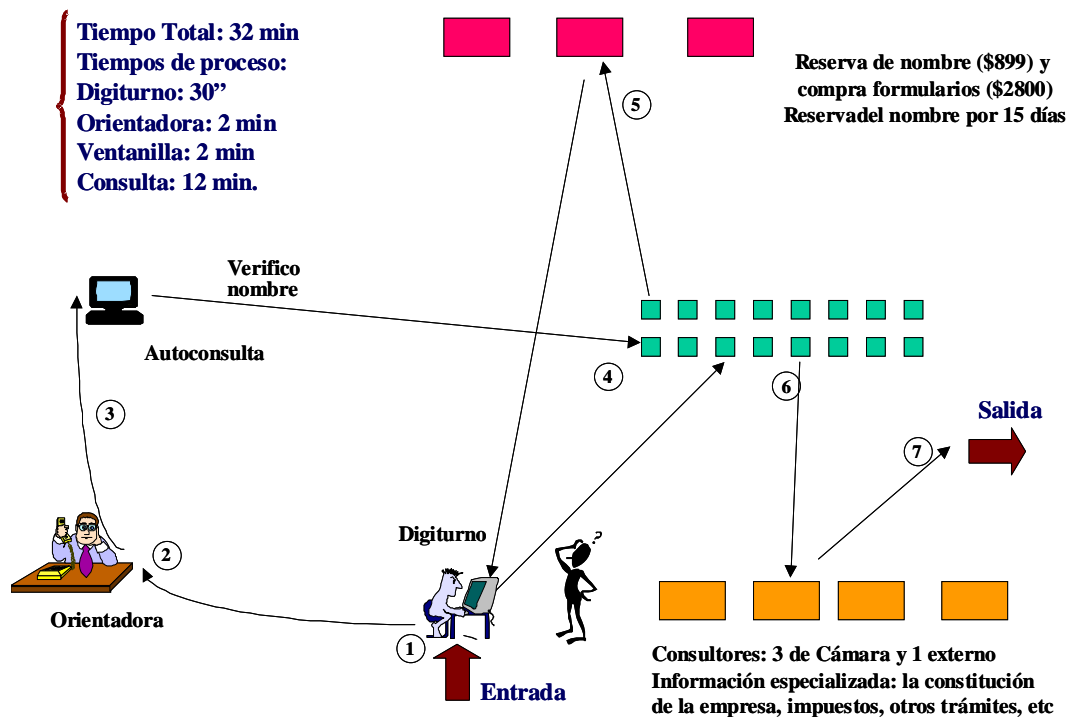
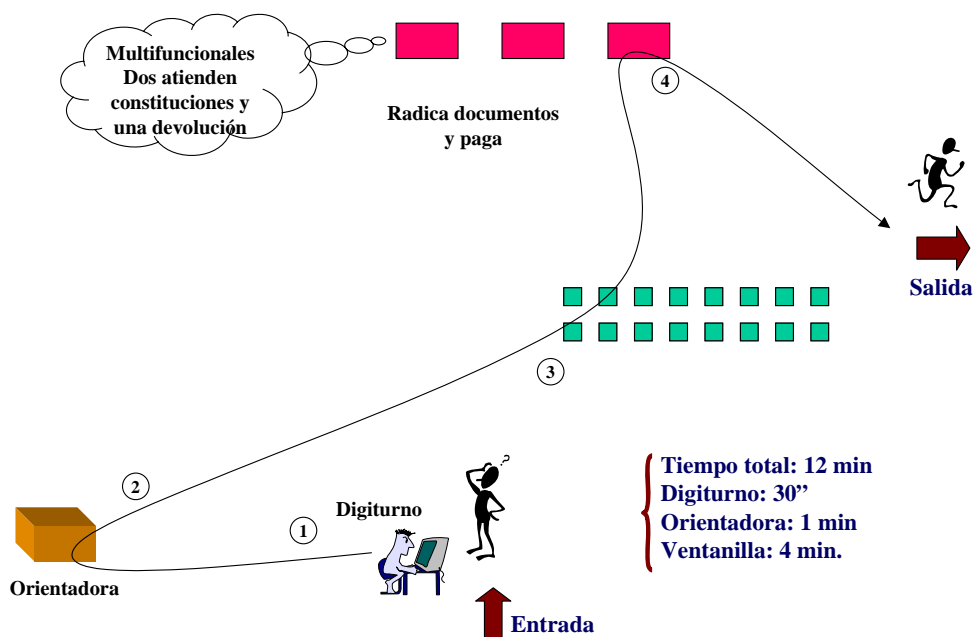


### Proceso cliente en Bogotá - Constitución





## Anexo 4 (Cont ...)

**Proceso cliente en Medellín - Información****Proceso cliente en Medellín - Constitución**



## Anexo 5

### Entidades que participan en el proceso de Constitución

	CALI	MEDELLIN	CARTAGENA	BUCARAMANGA	BARRANQUILLA	BOGOTA
<b>TOTAL ENTIDADES DE CREACION Y CONSTITUCION</b>	<b>10</b> NOTARIA CCC DIAN GOBERNACION HACIENDA PLANEACION DAGMA SIC BOMBEROS SANIDAD	<b>10</b> NOTARIA CCMPA DIAN GOBERNACION HACIENDA PLANEACION AMBIENTE SIC BOMBEROS SALUD	<b>10</b> NOTARIA CCC DIAN GOBERNACION HACIENDA PLANEACION DADIS SIC BOMBEROS EPA	<b>10</b> NOTARIA CCBG DIAN GOBERNACION HACIENDA PLANEACION SANIDAD SIC BOMBEROS CDMB	<b>10</b> NOTARIA CCBQ DIAN GOBERNACION HACIENDA PLANEACION SEC. SALUD SIC BOMBEROS BAMA	<b>10</b> NOTARIA CCB DIAN GOBERNACION SHD DAPD SALUD SIC BOMBEROS DAMA
<b>Total entidades integradas a CAE a nivel de información / Total de entidades que intervienen en creación y Constitución</b>	<b>1/10</b>  NOTARIAS	<b>6 / 10</b>  NOTARIA CCMPA DIAN HACIENDA BOMBEROS SALUD	<b>5 / 10</b>  NOTARIA CCC DIAN HACIENDA PLANEACION	<b>3/10</b>  NOTARIA CCBG DIAN	<b>4 / 10</b>  NOTARIA CCBQ DIAN HACIENDA	<b>5 / 10</b>  NOTARIA CCB DIAN HACIENDA SIC
<b>Total entidades integradas a CAE a nivel de asesoría / Total de entidades que intervienen en creación y Constitución</b>	<b>3/10</b>  HACIENDA DIAN CCC	<b>5 / 10</b>  NOTARIA CCMPA DIAN HACIENDA PLANEACION	<b>4 / 10</b>  CCC DIAN HACIENDA PLANEACION	<b>3 / 10</b>  NOTARIA CCBG DIAN	<b>3 / 10</b>  CCBQ DIAN HACIENDA	<b>5 / 10</b>  CCB DIAN HACIENDA SIC PLANEACION
<b>Total entidades integradas a CAE con trámites integrados al mismo Proceso/ Total de entidades que intervienen en Creación y Constitución</b>	<b>7/10</b>  NOTARIA CCC DIAN GOBERNACION HACIENDA PLANEACION SIC	<b>9 / 10</b>  NOTARIA CCMPA DIAN GOBERNACION HACIENDA PLANEACION SIC BOMBEROS SALUD	<b>9 / 10</b>  CCC DIAN GOBERNACION HACIENDA PLANEACION DADIS SIC BOMBEROS EPA	<b>5 / 10</b>  NOTARIA CCBG DIAN SIC PLANEACION	<b>7 / 10</b>  NOTARIA CCBQ DIAN GOBERNACION HACIENDA PLANEACION SIC	<b>9 / 10</b>  CCB DIAN GOBERNACION SHD DAPD SALUD SIC BOMBEROS DAMA



## Anexo 6

## Costos anteriores de constituir una empresa en seis ciudades colombianas

<b>GASTOS</b>	<b>BOGOTA</b>	<b>B/MANGA</b>	<b>B/QUILLA</b>
Concepto de bomberos	\$22.100	\$12.000 + 16.601	No tiene costo
Concepto de uso de suelo	\$123.000	\$33201	\$24.800
Concepto sanitario	No tiene costo	\$55.335	No tiene costo
Otros valores	Existen	\$55.335 matricula \$5.534 formulario	Sobrecosto de consulta de nombre \$4.000
	145.100	178.006	28.800
Costos comunes	929.648	929.648	929.648
	1'074.748	1'107.654	958.448

<b>GASTOS</b>	<b>CARTAGENA</b>	<b>CALI</b>	<b>MEDELLIN</b>
Concepto de bomberos	\$1.000	\$10.000 concepto 20.000 visita en adelante	\$50.000 promedio
Concepto de uso de suelo	No tiene costo	\$5.700	No tiene costo
Concepto sanitario	No tiene costo	No tiene costo	\$150.000
Otros valores	\$5.600 por copias de certificados que deben adjuntar	Formulario hacienda \$1.000 Estampilla \$500	No existen
Sub-total	6.600	17.200	200.000
Costos comunes	929.648	929.648	929.648
Total gastos	936.248	946.848	1'229.648



## **4. INFORME DE EFICIENCIA**

### **Estructura Tecnológica**

#### **4.1. Conclusiones Generales**

En General la infraestructura tecnológica de las cámaras de comercio suscritas al convenio está en la capacidad de satisfacer los requerimientos de información actuales del programa de simplificación de trámites, haciendo la excepción de las ciudades cuyo sistema está en pleno proceso de contratación (Barranquilla) o en proceso de ajuste (Cali) o en proceso de evaluación (Cartagena)

Cada ciudad de las que han suscrito convenios tiene un sistema de información desarrollado por cada entidad o en proceso de ser desarrollado con plataformas totalmente disímiles. Hacia futuro está prevista en general la inversión de recursos en una plataforma tecnológica que permitirá la disponibilidad de servicios en línea vía Internet.

Se identifica que aunque en cada ciudad existe un sistema de información diferente, a nivel nacional se observa un fenómeno interesante y es el de la agrupación regional en la utilización de los aplicativos. Por ejemplo el aplicativo de la cámara de comercio de Bogotá se utiliza en 37 de las 57 cámaras del país, mientras que el de Cali se utiliza en 12. Medellín inició con una estrategia de permitir el uso de software, permitir la modificación de los fuentes e incluso a considerado opciones como las de ofrecer el servicio de uso de tecnología para otras cámaras de comercio.

Las Cámaras de las ciudades objeto de la evaluación del proyecto CAE, tienen claro su deseo de sobresalir en el ambiente nacional e incluso con objetivos internacionales, teniendo como premisa la independencia, la particularidad de los registros públicos de cada ciudad y la autonomía, que les otorga la ley.

Es claro que el principal argumento expuesto por los jefes de sistemas de las ciudades ante la propuesta de manejar un único programa de registro a nivel nacional, es la agilidad que deben tener las cámaras para responder a las necesidades de cada ciudad, y el hecho de tener que tramitar estos requerimientos ante cámara donante del software le implica crear un vínculo de dependencia, que las cámaras regionales no quieren asumir.

Las cámaras en sus áreas de sistemas hacer notar que donde existe la posibilidad de tener cuellos de botellas es en las entidades del estado por el rezago tecnológico relativamente alto, además de la incompatibilidad de sistemas.



Las Cámaras están de acuerdo con que el proceso ha sido muy bueno para unificar la información de registros, campos, formularios y procesos que han facilitado los puntos de acuerdo técnicos para remisión de información con las entidades centrales y regionales.

El uso de las aplicaciones de las terminales de auto consulta para el empresario en los CAE requiere tener un nivel mínimo de capacitación en informática, esta falencia esta siendo soportada por los auxiliares en cada ciudad, y tener planes permanentes de promoción y educación sobre el uso de Internet y los servicios que la CCB ofrece, para evitar costos al cliente y mejorar el desempeño productivo del CAE.

En todas las ciudades existe un sistema de información establecido y en producción, que soporta con tecnología los procesos que fueron intervenidos en el Proyecto CAE.

El nivel de bajo nivel de integración tecnológica existente entre las ciudades ha sido un factor para que gran parte de la inversión del proyecto hasta se centre en el componente de tecnología.

Pero es bien importante tener en cuenta que en el desarrollo de la fase de implementación del proyecto que, la inversión, se debe concentrar en mejorar o implementar sistemas de información e infraestructura que tengan un alto nivel de flexibilidad y portabilidad que permita tener el manejo de transparente de información para manejar un mayor nivel de integración en infraestructura y desarrollo que redunde en la unificación de procesos macro, servicios con un alto nivel de calidad y tiempo de respuesta, que beneficie al empresario a las entidades involucradas en el CAE.

Cabe destacar que existe una iniciativa de 3 (Tres) Cámaras de Comercio del país para la estandarización del software que maneja dicho registro, estas tres Cámaras son:

- Bogotá: Aplicación desarrollada en lenguaje Natural, bajo BD Adabas.
- Medellín: Aplicación desarrollada con herramientas Nativas de Progress, bajo BD Progress
- Bucaramanga: Aplicación desarrollada en Developer, bajo BD Oracle

Las Cámaras de comercio que tengan dentro de su plan de inversión, cableados estructurados deben tener puntos de red certificados en más alto posible mínimo 5E. Y de ser posible certificación digital.



La plataforma tecnológica está diseñada para que en el futuro el empresario no se desplace al Centro de Atención Empresarial sino desde su casa u oficina pueda acceder a nuestra plataforma vía Web y a través de los tutoriales aprenda y llene los diferentes formatos los cuales alimentarían automáticamente nuestras bases de datos. El sistema debe permitir que el empresario se pueda identificar de alguna forma en Internet y pueda realizar tanto el llenado de los formatos como los diferentes pagos en Internet y así evitarle el que venga a nuestras oficinas.

## **4.2. Recomendaciones Generales**

Con el propósito de apalancar el recurso tecnológico faltante y aprovechar el ya existente, además de optimizar el uso de recursos económicos, es conveniente estudiar esquemas que permitan la concentración de recursos tecnológicos para generar economías de escala bajo esquemas de tercerización o de ASP (Application Service Provider)

Las cámaras de comercio deben manejar programas continuos de capacitación permanentes que además incluyan promoción de tecnología y educación sobre el uso de Internet y los servicios que están ofreciendo las Cámaras.

La plataforma tecnológica debe estar planeada para que en la segunda fase del proyecto el cliente externo (empresario) se evite el desplazamiento al CAE, a cambio manejar estas transacciones desde la oficina o la casa pueda acceder a la plataforma vía Web.

Que todas las aplicaciones vía Web deben tener la suficiente información para manejar las aplicaciones de la manera más sencilla, bajo el esquema de ayuda en línea interactiva.

El diligenciamiento de los formatos debe alimentar automáticamente las bases de datos y además permitir al empresario el pago vía Internet con el modelo de tarjeta Crédito o debito bancaria o tarjeta de servicio de las cámaras

Para poner a funcionar esta plataforma se necesita que existan certificados digitales en las notarías, servidores seguros en las entidades que participan del proceso, incluido Cámara, aplicativos de identificación a través de tarjetas inteligentes con múltiples funciones y pagos en línea.

El nivel de seguridad debe ser muy robusto y tener el suficiente respaldo tecnológico. Los módulos que manejan información confidencial de los aplicativos Web, deberán soportar el uso de certificados digitales y protocolo de seguridad.



Se debe definir políticas claras en los accesos de la red, especificando hasta donde el usuario puede acceder al sistema, conservando una secuencia que en ningún momento se le permita al usuario pueda saltar al servidor de registro de Cámara de Comercio de cualquiera de las entidades que están vinculadas al proyecto.

La herramienta de administración, debe tener mecanismos de restricción de acceso con Autenticación por usuario – clave.

Los administradores de red deben tener control y gestión en la seguridad y en el tráfico para evitar que no se congestione el aplicativo con varios servicios, definiendo prioridades de las aplicaciones dependiendo del perfil de cada usuarios interno y externo, en cuanto a servicios, tareas o accesos al sistema.

Se debe definir políticas claras en los accesos de la red, especificando hasta donde el usuario puede acceder al sistema.

### **4.3. Evaluación de Bogotá**

#### **4.3.1. Descripción del sistema actual**

Mainframe IBM Multiprice 3000

Sistema Operativo USE / ESA

Base de datos Adabass (Motor SAP)

Lenguaje de Programación Natural security / Natural connection.

Tiempo de trabajo con esta plataforma 20 años

Cada PC tiene un software emulador 3270 IBM.

Proveedor de sistemas y soporte Red Colombia / IBM.

Almacenamiento óptico imágenes digitalizados en discos no reescribibles en rockola

Comunicaciones entre agencias Frame relay proveedor Impsat.

Canales de 64 / 128 / 256 kb. Dependen del tráfico de cada agencia.

Aplicaciones de registro público

Aplicaciones Administrativas y financieras

Aplicaciones WEB

La sede principal tiene conexión física (Fibra Optica) con Telefónica 1024 kb.

La sede principal tiene conexión aérea (Antena) con Diveo 1024 kb.

#### **4.3.2. Conclusiones**

Existe un sistema de información Establecido y en producción, soportado en tecnología que tiene constante renovación y actualización. La razón de



selección de ésta plataforma tecnológica IBM a pesar del costo es el alto nivel de seguridad que ofrece.

El área de sistemas de la cámara presenta un modelo muy eficiente de seguridad y de redundancia de información, replicando centros de cómputo y replicando soluciones de comunicaciones, permiten ofrecer un alto grado de disponibilidad en las aplicaciones de misión críticas.

Que la plataforma IBM que maneja actualmente la C.C.B. presenta un alto grado de portabilidad, característica que permite generar nuevos proyectos o productos que son remitidos a Confecamaras para que sean replicados en las otras ciudades

En el ambiente Web se notan altos niveles de seguridad y el desarrollo que existe hoy en día se tiene un nivel bajo de transacciones,

La operación de los CAE con sus pantallas de consulta antes de realiza trámites ha aumentado el número de consultas de las bases de datos, lo que reduce el tiempo del cliente en cola de la primer solicitud.

El código fuente ha sido desarrollado internamente en Bogotá y a través de Confecamaras se ha permitido el uso del aplicativo por otras cámaras de comercio. Actualmente 37 de 57 cámaras existentes hacen uso de este aplicativo.

### **4.3.3. Recomendaciones**

El sistema de información, el modelo de comunicaciones y la infraestructura de la cámara son lo suficientemente robustos para ofrecer servicios a las cámaras adherentes, bajo un modelo de outsourcing o ASP teniendo en cuenta los requerimientos específicos de cada ciudad, conservando un esquema de bajo costo, calidad y fiabilidad de información para las mismas.

### **4.4. Evaluación de Cali**

La plataforma tecnológica de la Cámara de Comercio aunque permitía responder a los tiempos de servicio esperados, era un obstáculo para que hacia futuro el sistema de información fuera eficaz en cuanto a comunicaciones y transaccionabilidad. Por esta razón resulta más que razonable la decisión de migrar de plataforma a una de 4GL. Lo que si resulta interesante es la decisión de repetir un camino ya recorrido por otras ciudades en cuanto al diseño y desarrollo de un aplicativo que para Cali estaba disponible tanto en Medellín como en Bogotá.



Así mismo es interesante que 12 ciudades de la región hagan uso del sistema de información de Cali.

#### **4.5. Evaluación de Medellín**

La Cámara de Comercio de Medellín cuenta con un Centro de computo donde están ubicados los equipos de misión crítica.

##### **CABLEADO ESTRUCTURADO**

UTP nivel 5 con las siguientes características.

Canaletas independientes para cableado

Puerta de seguridad para control de Acceso

Tomas de energía debidamente marcadas

Puntos de Datos y Voz debidamente marcados

Los servidores son equipos IBM RISC6000 F270 y F80, con unidad externa de almacenamiento

Sistema Operativo AIX.

Se cuentan con dos servidores para el proceso de las aplicaciones de misión crítica, la cual utiliza la base de datos Progress,

Para la seguridad de los servicios vía Internet del portal Web por un sistema de seguridad llamado "FIREWALL", el cual se certifica cada 4 meses y tiene continuidad operativa (contingencia en tiempo real)

Existe un sistema que administra políticas de seguridad como reglas establecidas y personalizadas para la organización),

##### **4.5.1. Conclusiones**

El Proceso maneja alternamente una aplicación de flujo de datos y asignación de tareas que por medio de la digitalización de la imagen de los documentos recibidos en las ventanillas únicas de servicio, este es un modelo de reducción de tráfico de los documentos del empresario por cada paso que ejecuta un trámite, este aplicativo le permite medir gestión de cada área y de los procesos operativos.

El jefe del área de sistemas sugiere la idea de no invertir dinero en infraestructura física, pues Medellín mantiene un proceso de renovación permanente en esta área, sino que la inversión se oriente al desarrollo de nuevos servicios Web al empresario y de cursos de capacitación permanentes al personal interno que permitan promover iniciativas de investigación.



#### **4.5.2. Recomendaciones**

El sistema de información, el modelo de comunicaciones y la infraestructura de la cámara son lo suficientemente robustos para ofrecer servicios a las cámaras adherentes, bajo un modelo de outsourcing o ASP teniendo en cuenta los requerimientos específicos de cada ciudad, conservando un esquema de bajo costo, calidad y fiabilidad de información para las mismas.

#### **4.6. Evaluación de Cartagena**

La Cámara de Comercio de Cartagena maneja la información correspondiente a los empresarios en una aplicación desarrollada in house por la ciudad de Barranquilla hace cerca mas de 10 años desarrollada en Cobol, para el sistema de Registro, Esta aplicación permite el manejo de los trámites propios de Cámara de Comercio, con ayuda de un aplicativo para la gestión y asignación de tareas (WorkFlow) y otro para la digitalización de documentos (Docuware).

En cuanto a Red de datos el Cableado estructurado tipo UTP categoría 5 con velocidad de transmisión de 10/100, Mbps. La conexión a Internet esta vía Fibra óptica con un ancho de banda de 128Kb, cuenta con una pagina Web en el dominio <http://www.cccartagena.org.co>

Se mantienen en línea con la Sede de Ronda Real y las 2 seccionales. La conexión con la sede La Ronda es con Fibra óptica (128Kb Clear Channell) mientras que la conexión con las seccionales de Turbaco y Carmen de Bolívar es línea conmutada (Router 3Com, Modem Robotic, Hub 3com 8 puertos) y modem (Robotic) respectivamente.

Plataforma Tecnológica: Sistema Operativo WIN NT para la red interna, Sistema Operativo Linux para el Servidor de Internet, Sistema Operativo WIN 2000 Server para digitalización de Imágenes y Risc (Sistema Up AIX v4.2.1sobre RIS-6000-F40) Sistema de Registro.

##### **4.6.1. Conclusiones**

La cámara tiene un modelo de comunicaciones importante en la medida en que cuenta con un anillo de fibra óptica y un buen plan de contingencia para las comunicaciones entre las sedes



Presenta un sistema de información robusto en cuanto a infraestructura tecnológica física pero esta muy rezagada en área de software en cuanto a sistema operativo, lenguaje de desarrollo y aplicaciones.

La cámara tiene como una ventaja operativa, el manejo de flujo de datos vía digitalización de imágenes, que además de permitir manejar una cultura de cero (0) documentos dando vueltas, les permite tener control del proceso del manejo del documento.

Esta ciudad se encuentra en proceso de presentar un proyecto de renovación tecnológica, en la cual su principal ítem a invertir es la parte de software, este proceso lo esta asesorando la ciudad de Barranquilla, aun no han definido ningún camino a seguir.

### **4.6.2. Recomendaciones**

En vista del nivel de independencia y autonomía de las cámaras de comercio, es importante darle apoyo al proyecto de cambio de sistema de información a 4GL con la respectiva definición de términos de referencia claros dentro de los cuales se cumplan altos índices de manejo de tecnología de punta, flexibilidad, portabilidad y actualización de lenguajes y aplicaciones para el manejo de los datos.

### **4.7. Evaluación de Barranquilla**

El servidor principal es un equipo IBM Risc 6000 modelo F 50  
Sistema Operativo AIX para un servidor Risc F50 para el Sistema de Registro.

La infraestructura de Barranquilla maneja la información de registro de los empresarios en una aplicación propia desarrollada en Cobol para el Sistema de Registro, Esta aplicación permite el manejo de los trámites propios de Cámara de Comercio,

Maneja de manera alterna el sistema de digitalización de imágenes que almacena en un servidor independiente al principal, y una aplicación adicional que permite el manejo de los documentos, con ayuda de un aplicativo para la gestión y asignación de tareas (Workflow).

El esquema de comunicaciones esta montado en transmisión de datos vía radio enlace, con equipos propios como antenas y radiotransmisores de alta potencia, esta inversión tiene un sistema de respaldo para transmisión de datos vía RDSI.



Las sedes alternas de soledad, Parque central y zoológico se comunican vía MODEM por medio de cable telefónico par aislado. Las sedes Norte y Centro se comunican con la sede administrativa vía radio.

En cuanto a Red de datos el Cableado estructurado tipo UTP categoría 5.

El servicio de consulta de nombre, un trámite inicial requerido por el proyecto se maneja por medio de acceso remoto al servidor principal de información debido al tipo de desarrollo que mantiene la cámara en Cobol.

No existe pagina Web desarrollada para CAE, por la dificultad técnica que presenta el desarrollo de registro desarrollado en Cobol.

#### **4.7.1. Conclusiones**

La cámara tiene un modelo de comunicaciones propio vía radio enlace con un plan de contingencia con la red publica de datos RDSI permite ofrecer un servicio importante en tiempo de respuesta para el sistema de registro la medida en que cuenta con un anillo de fibra óptica y un buen plan de contingencia para las comunicaciones entre las sedes

Presenta un sistema de información robusto en cuanto a infraestructura tecnológica física pero esta muy rezagada en área de software en cuanto a sistema operativo, lenguaje de desarrollo y aplicaciones.

La cámara tiene como una ventaja operativa, el manejo de flujo de datos vía digitalización de imágenes, que además de permitir manejar una cultura de cero (0) documentos dando vueltas, les permite tener control del proceso del manejo del documento.

Esta dependencia esta ejecutando el proyecto de renovación tecnológica, con el total apoyo de la cámara para pasar su sistema de 3GL a 4GL que a su vez permitirá poder quedar en igualdad de condiciones técnicas para la unificaron de manejo y transmisión de datos vía Web de los empresarios y las entidades involucradas.

#### **4.7.2. Recomendaciones**

La plataforma tecnológica está en pleno proceso de renovación para poder atender las exigencias del programa y de otras iniciativas como el RUE.

Es llamativo que el camino que se haya decidido haya sido el de diseñar y desarrollar nuevamente el aplicativo.



#### **4.8. Evaluación de Bucaramanga**

En la seccional Principal se encuentran instalados nueve (9) servidores.

El servidor Compaq Alpha Server Ps20 esta comunicado remotamente a cada una de las diferentes seccionales de la entidad, posee dos arreglos de discos (uno para el sistema operativo y otro para datos), una fuente de poder redundante y tres tarjetas de red es utilizado como se menciona en la tabla anterior para los aplicativos de Registro Mercantil y Registro de Proponentes. Tiene como respaldo (contingencia) el servidor que esta ubicado en la seccional de Cabecera.

Las seccionales de Cabecera, Floridablanca, Girón y La Triada la comunicación se realiza por medio de Módems ADSL, en las seccionales de San Gil, Málaga, Socorro, Barbosa, la comunicación se realiza por medio de un canal análogo con Telecom. (Canal Framerelay) y La seccional de Piedecuesta la comunicación se realiza por medio de un canal análogo con Telecom

##### **Sistemas Operativos**

Windows 95, 98 2ª edic, 2000 Profesional, Me, XP Profesional, XP Home  
Mac (8,6,9,2,10, Jaguar 10,5)  
Windows 2000 server, Xserver, Linux, Windows NT 4.0.

Motores de Bases de Datos Oracle RDB, Visual Fox Pro, SQL Server

Herramientas para el desarrollo de aplicaciones Power Builder

Aplicativos en uso Software de Registro Mercantil y de Proponentes

##### **4.8.1. Conclusiones**

Existe un buen nivel de tecnificación y automatización de los procesos, respaldados en el área de sistemas, el área de operaciones es donde se refleja mejor el ahorro interno de trabajo con la digitalización de imágenes.

Se encuentra en desarrollo un proyecto de cambio de versión de las aplicaciones, que además automatiza, 17 módulos, que incluyen las notarias hasta registro de marcas. Este proyecto se encuentra en firma de contratos.



## 4.9. Evaluación de los Sistemas de Información

### 4.9.1. Encuesta

Por favor contestar cada pregunta con valor de 1 a 10 donde 1 es muy malo y 10 es excelente.

#### 1. Personal del Área

1.1 Estructura (Organigrama) de personal del área de sistemas.

1.2 El nivel educativo de los empleados del área de sistemas

1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_ 6\_\_ 7\_\_ 8\_\_ 9\_\_ 10\_\_

1.3 El nuevo proceso de eliminación de trámites implica algún nivel de capacitación técnica para el personal de sistemas

1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_ 6\_\_ 7\_\_ 8\_\_ 9\_\_ 10\_\_

1.4 El nuevo proceso de eliminación de trámites implica algún nivel de capacitación técnica para el personal de operativo de la **C.C.B.**

1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_ 6\_\_ 7\_\_ 8\_\_ 9\_\_ 10\_\_

1.5 Siente la necesidad de contratar nuevo personal para los procesos nuevos.

1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_ 6\_\_ 7\_\_ 8\_\_ 9\_\_ 10\_\_

#### 2. Infraestructura

##### 2.1 Web

Como califica el rendimiento de su portal Web

1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_ 6\_\_ 7\_\_ 8\_\_ 9\_\_ 10\_\_

Por favor califique los siguientes servicios de su proveedor de servicios Internet

Seguridad \_\_\_\_\_

Plataforma tecnológica \_\_\_\_\_

Calidad \_\_\_\_\_

Respaldo \_\_\_\_\_

##### 2.2 Software

Grados de portabilidad de sistema operativo

1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_ 6\_\_ 7\_\_ 8\_\_ 9\_\_ 10\_\_

Capacidad de Base de datos

1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_ 6\_\_ 7\_\_ 8\_\_ 9\_\_ 10\_\_

Numero de transacciones de base de datos

Antes. \_\_\_\_\_ Después. \_\_\_\_\_

Documentación de aplicaciones e interfases

1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_ 6\_\_ 7\_\_ 8\_\_ 9\_\_ 10\_\_

Capacidad de integración de las aplicaciones de la C.C.B.

1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_ 6\_\_ 7\_\_ 8\_\_ 9\_\_ 10\_\_

Numero de usuarios internos de base de datos.

1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_ 6\_\_ 7\_\_ 8\_\_ 9\_\_ 10\_\_

Requerimientos de nuevas aplicaciones



1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_ 6\_\_ 7\_\_ 8\_\_ 9\_\_ 10\_\_

### 2.3 Hardware

El grado de inversión renovación tecnológica

1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_ 6\_\_ 7\_\_ 8\_\_ 9\_\_ 10\_\_

Como califica la infraestructura de la C.C.B.

Servidores 1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_ 6\_\_ 7\_\_ 8\_\_ 9\_\_ 10\_\_

Estaciones de trabajo 1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_ 6\_\_ 7\_\_ 8\_\_ 9\_\_ 10\_\_

Cableado estructurado 1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_ 6\_\_ 7\_\_ 8\_\_ 9\_\_ 10\_\_

Sistema Eléctrico 1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_ 6\_\_ 7\_\_ 8\_\_ 9\_\_ 10\_\_

Plan de contingencia 1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_ 6\_\_ 7\_\_ 8\_\_ 9\_\_ 10\_\_

Comunicaciones 1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_ 6\_\_ 7\_\_ 8\_\_ 9\_\_ 10\_\_

Políticas de seguridad 1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_ 6\_\_ 7\_\_ 8\_\_ 9\_\_ 10\_\_

Plan de contingencia 1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_ 6\_\_ 7\_\_ 8\_\_ 9\_\_ 10\_\_

Mantenimiento / Soporte 1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_ 6\_\_ 7\_\_ 8\_\_ 9\_\_ 10\_\_

Help Desk 1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_ 6\_\_ 7\_\_ 8\_\_ 9\_\_ 10\_\_

Tiempos respuesta fallas. 1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_ 6\_\_ 7\_\_ 8\_\_ 9\_\_ 10\_\_

Escalamiento de fallas. 1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_ 6\_\_ 7\_\_ 8\_\_ 9\_\_ 10\_\_

Estadísticas de fallas / solución y tiempos de respuesta.  
1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_ 6\_\_ 7\_\_ 8\_\_ 9\_\_ 10\_\_



#### 4.9.2. Recursos Humanos Capacitados

Bogotá:	120
Medellín:	38
Cali:	124
Barranquilla:	45
Cartagena:	60
Bucaramanga:	31

#### 4.9.3. Presupuesto ejecutado

Se presenta a continuación la información suministrada por el Contador del Programa, el señor Miguel Antonio Caro Tovar:

BOGOTA							
REESTRUCTURACION PRESUPUESTAL RECURSOS BID							
Categoría	Presupuesto	Pagos	Disponibles	Diferencia	Nuevo Ppto	Traslados	Ptto Reestructurado
Diseño	296.400	160.604	135.796	-135.796	0	135.796	160.604
Implementacion	174.270	0	174.270	-174.270	386.570	-212.300	386.570
Administracion	106.680	118.176	-11.496	11.496	92.000	-103.496	210.176
Evaluacion	31.020	0	31.020	-31.020	31.020	0	31.020
Auditorias	10.000	0	10.000	-10.000	10.000	0	10.000
Imprevistos	180.000	0	180.000	-180.000	0	180.000	0
	<b>798.370</b>	278.780	519.590	-519.590	519.590	0	<b>798.370</b>
					<b>0</b>		<b>0</b>

MEDELLIN							
REESTRUCTURACION PRESUPUESTAL RECURSOS BID							
Categoría	Presupuesto	Pagos	Disponibles	Diferencia	Nuevo Ppto	Traslados	Ptto Reestructurado
Diseño	49.320	15.868	33.452	-33.452	0	33.452	15.868
Implementacion	87.346	1.405	85.941	-85.941	126.130	-40.189	127.535
Administracion	65.064	30.923	34.141	-34.141	27.404	6.737	58.327
Evaluacion	12.596	0	12.596	-12.596	12.596	0	12.596
Auditorias	6.000	0	6.000	-6.000	6.000	0	6.000
Imprevistos	0	0	0	0	0	0	0
	<b>220.326</b>	48.196	172.130	-172.130	172.130	0	<b>220.326</b>
					<b>0</b>		<b>0</b>

CALI							
REESTRUCTURACION PRESUPUESTAL APORTES LOCALES							
Categoría	Presupuesto	Pagos	Disponibles	Diferencia	Nuevo Ppto	Traslados	Ptto Reestructurado
Diseño	49.320	15.166	34.154	-34.154	1.500	32.654	16.666
Implementacion	87.346	2.173	85.173	-85.173	132.429	-47.256	134.602
Administracion	65.064	26.462	38.602	-38.602	24.000	14.602	50.462
Evaluacion	12.596	0	12.596	-12.596	12.596	0	12.596
Auditorias	6.000	0	6.000	-6.000	6.000	0	6.000
Imprevistos	0	0	0	0	0	0	0
	<b>220.326</b>	43.801	176.525	-176.525	176.525	0	<b>220.326</b>
					<b>0</b>		<b>0</b>

Evaluadores: Ciro Gómez, Gonzalo Eduardo Gómez, Marco Vinicio Corrales, Fabio Novoa

# Evaluación Intermedia del Programa de Simplificación de Trámites



## BARRANQUILLA

### REESTRUCTURACION PRESUPUESTAL RECURSOS BID

Categoría	Presupuesto	Pagos	Disponibles	Diferencia	Nuevo Ppto	Traslados	Ptto Reestructurado
Diseño	49.320	16.893	32.427	-32.427	0	32.427	16.893
Implementacion	87.346	15.733	71.613	-71.613	115.174	-43.561	130.907
Administracion	65.064	28.931	36.133	-36.133	25.000	11.133	53.931
Evaluacion	12.596	0	12.596	-12.596	12.596	0	12.596
Auditorias	6.000	0	6.000	-6.000	6.000	0	6.000
Imprevistos	0	0	0	0	0	0	0
	<b>220.326</b>	61.556	158.770	-158.770	158.770	0	<b>220.326</b>
					<b>0</b>		<b>0</b>

## BUCARAMANGA

### REESTRUCTURACION PRESUPUESTAL RECURSOS BID

Categoría	Presupuesto	Pagos	Disponibles	Diferencia	Necesidad Ppto	Traslados	Ptto Reestructurado
Diseño	49.320	11.411	37.909	-37.909	0	37.909	11.411
Implementacion	87.346	2.419	84.927	-84.927	140.923	-55.996	143.342
Administracion	65.064	21.249	43.815	-43.815	25.728	18.087	46.977
Evaluacion	12.596	0	12.596	-12.596	12.596	0	12.596
Auditorias	6.000	0	6.000	-6.000	6.000	0	6.000
Imprevistos	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	<b>220.326</b>	35.079	185.247	-185.247	185.247	0	<b>220.326</b>
					<b>0</b>		<b>0</b>

## CARTAGENA

### REESTRUCTURACION PRESUPUESTAL APORTES LOCALES

Categoría	Presupuesto	Pagos	Disponibles	Diferencia	Nuevo Ppto	Traslados	Ptto Reestructurado
Diseño	13.861	1.478	12.383	-12.383	0	12.383	1.478
Implementacion	108.455	46.064	62.391	-62.391	92.458	-30.067	138.522
Administracion	17.684	0	17.684	-17.684	0	17.684	0
Evaluacion	0	0	0	0	0	0	0
Auditorias	0	0	0	0	0	0	0
Imprevistos	0	0	0	0	0	0	0
	<b>140.000</b>	47.542	92.458	-92.458	92.458	0	<b>140.000</b>
					<b>0</b>		<b>0</b>

Con base en ella, se puede elaborar el siguiente cuadro resumen:

## CONJUNTO

### REESTRUCTURACION PRESUPUESTAL RECURSOS BID

Categoría	Presupuesto	Pagos	Disponibles	Diferencia	Necesidad Ppto	Traslados	Ptto Reestructurado
Diseño	543.000	237.184	305.816	-305.816	1.500	304.316	238.684
Implementacion	611.000	21.729	589.271	-589.271	1.020.650	-431.379	1.042.379
Administracion	432.000	260.179	171.821	-171.821	224.757	-52.936	484.936
Evaluacion	94.000	0	94.000	-94.000	94.000	0	94.000
Auditorias	40.000	0	40.000	-40.000	40.000	0	40.000
Imprevistos	180.000	0	180.000	-180.000	0	180.000	0
	<b>1.900.000</b>	519.093	1.380.907	-1.380.907	1.380.907	0	<b>1.900.000</b>

del cual podemos sacar las siguientes conclusiones:

Evaluadores: Ciro Gómez, Gonzalo Eduardo Gómez, Marco Vinicio Corrales, Fabio Novoa



Sobre \$1.900.000:

<b>Categoría</b>	<b>Presupuesto original</b>	<b>Pagos a la fecha</b>	<b>Nuevo presupuesto</b>	<b>Cambio</b>
Diseño	29%	44%	13%	-56%
Implementacion	32%	4%	55%	71%
Administracion	23%	60%	26%	12%
Evaluacion	5%	0%	5%	0%
Auditorias	2%	0%	2%	0%
Imprevistos	9%	0%	0%	-100%
Total	100%	27%	100%	0%

Llama la atención las desviaciones del nuevo presupuesto con respecto al presupuesto original:

- en diseño se invirtió un 56% de lo presupuestado
- en implementación se ha pagado a la fecha un 4% pero se tiene presupuestado invertir un 71% más de lo inicialmente planeado
- en administración se ha pagado un 60% de lo presupuestado, pero se espera gastar un 12% de lo previsto
- aunque no se ha pagado nada hasta la fecha por concepto de imprevistos, estos ya fueron reasignados en su totalidad a las categorías anteriores.

Hasta la fecha se ha pagado en 27% del presupuesto asignado.

#### 4.9.4. Ciudades Involucradas

La meta para cada ciudad era involucrar una ciudad. El estado actual del compromiso es:

Bogotá:	Fusagasugá y Zipaquirá
Medellín:	Bello, Girardota, Barbosa y Copacabana
Cali:	Yumbo
Barranquilla:	Soledad
Cartagena:	Carmen de Bolívar
Bucaramanga:	Giron, Floridablanca, Piedecuesta



#### **4.5. Evaluación de los Planes de Acción**

##### **4.5.1. Generales**

El estado actual de las metas definidas en la consultoría inicial es el siguiente:



CODIGO DEL PROCESO	ENTIDAD GERENTE DEL PROCESO	FECHA ULTIMA IMPRESIÓN	ENTIDADES PARTICIPANTES	CONVENCIONES
0001	CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA	24/08/2003	SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO DIAN DAPD SECRETARIA DE HACIENDA DAMA NOTARIAS	<p>PLAN DE ACCION (QUE VIABILIZAN GESTION CAE)</p> <p><i>ACCIONES CAE</i></p> <p><i>ACCIONES BACK</i></p> <p><i>OFFICE</i></p> <p><b>AZUL</b> PROCESOS</p> <p><b>VERDE</b> PROCEDIMIENTOS</p>

## NOMBRE

FOMENTO, CREACION Y PRODUCTIVIDAD EN NUEVA EMPRESA



DESCRIPCIÓN	
<p>INCORPORAR AL SISTEMA DE FORMALIZACION DE EMPRESA, ASESORIA, INCENTIVOS Y EQUIDAD. HACIENDOLO CONSISTENTE Y COHERENTE CON REGULACION VIGENTE</p>	
METAS	
<p>1. LOGRAR A MARZO DE 2003 LA INTERCONEXIÓN EN RED DE CAMARA DE COMERCIO-DIAN-SECRETARIA DE HACIENDA Y LOGRAR A MAYO 30 DE 2003 LA EXPEDICIÓN DE REGISTROS MERCANTIL Y TRIBUTARIOS EN TIEMPO REAL.</p> <p>2. VINCULAR A JUNIO DE 2003 BASE DE DATOS PARA CONSULTA DE ANTECEDENTE MARCARIO A SISTEMA CAE</p> <p>Y A ENERO DE 2005 INTEGRAR A NIVEL NACIONAL CAMARAS DE COMERCIO PARA NOMBRE Y REGISTRO MERCANTIL A TRAVES DE RUE.</p> <p>3. CONTAR A MAYO DE 2003 CON ESQUEMA INTEGRAL DE DIVULGACIÓN, PROMOCION Y OTORGAMIENTO DE DISTINTIVO DE LEGALIDAD</p> <p>Y A JUNIO 30 DE 2003 ENTREGAR OFICIOSAMENTE A EMPRESARIOS UNA VEZ CULMINADAS GESTIONES DE LEGALIZACIÓN.</p>	<p>SE CUMPLE EL 31 DE AGOSTO.</p> <p>LA META DE MARCA ESTA CUMPLIDA EN JUNIO AL 100% PARA TODAS LAS CIUDADES</p> <p>ESTA EN MARCHA CON LA PLATAFORMA RUE QUE EL PROGRAMA PARTICIPA</p> <p>EL ESQUEMA SE ENCUENTRA ESTRUCTURADO Y DEFINIDO</p> <p>ES LA META DEL LANZAMIENTO DEL SISTEMA NACIONAL EN 30 SEPTIEMBRE</p>



<b>OBJETIVOS INTEGRALES DEL PROCESO</b>	
1. ORIENTAR Y ASISTIR –PREVIO AL REGISTRO MERCANTIL– SOBRE VENTAJAS COMPETITIVAS Y ESTRATEGIAS PARA LA SOLIDEZ Y CRECIMIENTO	EN CURSO
2. ESTABLECER UNA RELACION CONMUTATIVA ENTRE REGISTRO-FORMALIZACION DE EMPRESA Y ACCESO A INCENTIVOS TRIBUTARIOS Y SOCIALES	EN CURSO
3. DIVULGAR BENEFICIOS Y CATEGORIAS QUE SE OBTIENEN CON INSCRIPCION PLANIFICADA Y SISTEMAS TARIFARIOS DIFERENCIALES.	EN CURSO
<b>ESTRATEGIA INTEGRAL DEL PROCESO</b>	
1. GENERAR ANALOGIAS ENTRE BASE DE DATOS DE CAMARA DE COMERCIO Y ORGANISMOS QUE CUENTEN CON FUENTES DE INFORMACION SOBRE OBJETO SOCIAL Y FUNCIONAMIENTO DE EMPRESA A FIN DE FOCALIZAR SERVICIOS DE ASESORIA Y ORIENTACION HACIA LEGALIZACIÓN.	EN CURSO
2. ESTABLECER UN ESPACIO INSTITUCIONAL EN MEDIOS DE COMUNICACIÓN SOPORTADO EN MERCADEO PUBLICITARIO QUE DESTAQUE BENEFICIOS EN CREACION FORMAL DE EMPRESAS.	EN CURSO
3. CREAR DISTINTIVO DE LA CAMARA DE COMERCIO QUE IDENTIFIQUE A LA EMPRESA ANTE USUARIOS-CLIENTES-PROVEEDORES COMO UNA ORGANIZACIÓN QUE OPERA LEGALMENTE.	EN CURSO



ACCIONES	RESPONSABLES		
1. DISPONER Y ENTRENAR PUESTOS DE TRABAJO PARA PROPORCIONAR ASESORIA E INFORMACION EN CAE'S SOBRE PROCEDIMIENTOS PARA INSCRIPCION Y FORMALIZACION.	CAMARA DE COMERCIO		CUMPLIDA
2. PRECISAR APORTES INSTITUCIONALES PARA IMPLEMENTAR PLATAFORMA TECNOLÓGICA QUE SOPORTE RUTA ELECTRONICA ENTRE CAE-CAMARA DE COMERCIO-DIAN Y SECRETARIA DE HACIENDA	CAMARA DE COMERCIO-DIAN-SECRETARIA DE HACIENDA	DE	CUMPLIDA
3. OPTIMIZAR -EN TIEMPOS Y PROCEDIMIENTOS- RUTAS DE OPERACION PARA OTORGAMIENTO DE REGISTRO MERCANTIL Y NUMEROS DE IDENTIFICACION TRIBUTARIA, ASEGURANDO QUE LA TRANSACCIÓN SE REALICE EN TIEMPO REAL.	CAMARA DE COMERCIO-DIAN-SECRETARIA DE HACIENDA	DE	CUMPLIDA Y EN FUNCIONAMIENTO A 30 DE AGOSTO
4. CONECTAR CAE CON BASE DE DATOS DE SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO SOBRE ANTECEDENTE MARCARIO	CAMARA DE COMERCIO-SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO	DE	CUMPLIDA
5. GENERAR ESQUEMA ALTERNO QUE SUSTITUYA SANCIONES Y MULTAS GENERADAS AL NO RENOVAR REGISTROS (MÁXIMO DOS AÑOS) POR DIVULGACION SISTEMATICA SOBRE BENEFICIOS DE MANTENER VIGENTE Y ACTUALIZADO REGISTRO MERCANTIL	CAMARA DE COMERCIO	DE	PENDIENTE
6. DISEÑAR E IMPLEMENTAR CAMPAÑAS DE MERCADEO PUBLICITARIO Y LOGOTIPO DISTINTIVO PARA FOMENTAR CULTURA EMPRESARIAL DE FORMALIZACION	CAMARA DE COMERCIO	DE	EN CURSO. IMPLEMENTADO A 30 DE SEPTIEMBRE
7. DESARROLLAR CONVENIOS Y CONECTAR EN RED BASES DE DATOS QUE REGISTRAN OPERACIÓN DE EMPRESAS, CENTRALIZANDO INFORMACION EN SISTEMA ELECTRONICO DE CAES.	CAMARA DE COMERCIO-DIAN-SECRETARIA DE HACIENDA	DE	CUMPLIDA
8. ADOPTAR TARIFAS DIFERENCIALES POR RANGOS -SEGÚN CLASIFICACION EMPRESARIAL INTERNACIONAL- PARA OTORGAR TRATAMIENTO EQUITATIVO EN ORDEN A CAPACIDAD DE OPERACIÓN DE CADA EMPRESA	CAMARA DE COMERCIO	DE	PENDIENTE
9. TRANSFERIR INFORMACION SOBRE EMPRESAS INFORMALES A PUESTOS DE ASESORIA PARA CONTACTAR AL USUARIO Y ASISTIRLO EN PROCESO DE FORMALIZACION	CAMARA DE COMERCIO	DE	PENDIENTE



EN EL CAE		
1. PROPORCIONAR AL NUEVO EMPRESARIO INFORMACION JURÍDICA BÁSICA PARA CREACIÓN DE EMPRESA, JUNTO CON PARÁMETROS BÁSICOS PARA UN DESEMPEÑO COMPETITIVO.	CAE – ASESORES	SE REALIZA AL 100%
2. INFORMAR AL USUARIO SOBRE DIFERENCIAS ENTRE REGISTROS MERCANTIL Y MARCARIO.	CAE – ASESORES	SE REALIZA AL 100%
2. CONSULTAR INVENTARIO DE NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA CAMARA DE COMERCIO PARA EVITAR HOMONIMIA	USUARIO	SE REALIZA AL 100%
4. GENERAR CONSULTA DE ANTECEDENTE MARCARIO E INFORMAR SOBRE PROCEDIMIENTO A SEGUIR PARA REGISTRO DE MARCA EN SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO.	CAE – ASESORES	SE REALIZA AL 100%. SE REALIZA ADICIONALMENTE A PARTIR DE HOY LA SOLICITUD SIMULTANEAMENTE
5. DILIGENCIAR <b>CARATULA UNICA</b> . ADJUNTAR A FORMULARIOS DE REGISTRO (SEGÚN SE TRATE DE SOCIEDAD, ESTABLECIMIENTO, PERSONA NATURAL, SUCURSAL O ASOCIATIVA) Y FORMULARIO DE REGISTRO CON FINES TRIBUTARIOS. DILIGENCIAR SI ES EL CASO FORMULARIO INTEGRADO DE INSCRIPCIÓN EN REGISTRO UNICO DE PROPONENTES	USUARIO	CUMPLIDO. SE REALIZA EN TRES DE LAS 6 CIUDADES
6. CONSULTAR EN SISTEMA USO DE SUELO SEGÚN ACTIVIDAD ECONOMICA Y UBICACIÓN REPORTADA. ADVERTIR SOBRE INCUMPLIMIENTO E IMPLICACIONES DEL MISMO	CAE – CAMARA DE COMERCIO	CUMPLIDO.
7. APLICAR <b>PROCEDIMIENTO REGISTRO MERCANTIL Y TRIBUTARIO</b> INTEGRAR POR RED ESCRITURAS PUBLICAS DIGITALIZADAS DE SOCIEDADES TRANSMITIDA POR NOTARIAS. EFECTUAR PAGOS RESPECTIVOS, INCLUIDOS COSTOS DE VISITAS INSPECTIVAS ALUSIVAS A LA ACTIVIDAD DEL CASO	CAE – CAMARA DE COMERCIO	PENDIENTE
8. ENTREGAR AL EMPRESARIO COPIA DE REGISTRO, ASIGNACIONES DE IDENTIFICACIÓN TRIBUTARIA DEL CASO Y COPIAS DE PAGOS CORRESPONDIENTES. Y EMITIR CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL	CAE – CAMARA DE COMERCIO	CUMPLIDO AL 100%
9. INFORMAR SOBRE FORMALIDADES, REQUISITOS Y ENTIDADES ANTE LAS CUALES SURTIR PROCESOS DE FORMALIZACION LABORAL Y VINCULACION A SISTEMAS DE SEGURIDAD SOCIAL	CAE – CAMARA DE COMERCIO	CUMPLIDO AL 100%



RESULTADOS INTEGRALES DEL PROCESO	
1. MINIMIZACION NIVELES DE INFORMALIDAD DEL SECTOR EMPRESARIAL	PARCIALMENTE
2. CLARIDAD Y FACILIDADES EN PLANIFICACION Y CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES TRIBUTARIAS	CUMPLIDA
3. ASISTENCIA EN FORMALIZACION DE EMPRESAS VIABLES Y SOSTENIBLES, DENTRO DE SISTEMA TARIFARIO EQUITATIVO	PARCIALMENTE
4. BUEN USO DE NOMBRE Y SEGURIDAD DE REGISTRO DE MARCA	CUMPLIDA A 30 DE AGOSTO
5. CONSTITUCIÓN Y LEGALIZACIÓN TRIBUTARIA EN TIEMPO REAL	CUMPLIDA
6. MAYOR CONCIENCIA SOBRE OBLIGACIONES Y VENTAJAS DE FORMALIZACION DE EMPRESAS	PENDIENTE
7. INCREMENTO DE CREACION Y TRIBUTACION MEDIANTE MEDIDAS DE AMNISTIA E INCENTIVOS FISCALES	
INDICADORES CLAVES DEL PROCESO	
TIEMPO DE RESPUESTA ENTRE SOLICITUD DE REGISTRO MERCANTIL Y TRIBUTARIO VS. RESPUESTA EFECTIVA (REGISTRO, ASIGNACIÓN IDENTIFICACIONES TRIBUTARIAS)	
No DE TRANSACCIONES DE CONSULTA DE NOMBRE Y ANTECEDENTE MARCARIO / No DE TRANSACCIONES DE CREACION	
No DE EMPRESARIOS BENEFICIARIOS DE INCENTIVOS / No DE EMPRESARIOS CON DERECHO A INCENTIVO	
IMPUESTOS RECAUDADOS CON NUEVAS TARIFAS / IMPUESTOS RECAUDADOS HISTORICAMENTE POR PERIODO	



#### 4.5.2. Visita de Inspección

El BID realizó una inspección recientemente cuyo estado es el siguiente:

##### BUCARAMANGA

META MONTAJE	REAL MONTAJE	META SIMPLIFICACION	REAL SIMPLIFICACION
1 PUNTO ADICIONAL	0	INTEGRACION TRAMITE INDUSTRIA Y COMERCIO	0
SUSTITUCION SEDE CENTRO	SI	INTEGRACION DE PAGO REGISTRO	0
		INTEGRACION TRÁMITES CAMARA LIBROS / REGISTRO	0
		REDUCCION DE CONTACTOS 60 %	0

##### BARRANQUILLA

META MONTAJE	REAL MONTAJE	META SIMPLIFICACION	REAL SIMPLIFICACION
2 PUNTO ADICIONALES	2 Zoológico Centro	INTEGRACION TRÁMITES CAMARA LIBROS / RUP	SI
		REDUCCION DE CONTACTOS 60 %	SI

##### CALI

META MONTAJE	REAL MONTAJE	META SIMPLIFICACION	REAL SIMPLIFICACION
3 CAE ADICIONALES	3 CAE YUMBO B. OBRERO UNICENTRO	INTEGRACION TRÁMITES CAMARA LIBROS / RUP	SI
		INTEGRACION TRÁMITES RESTANTES	SI
		VINCULACION	SI

# Evaluación Intermedia del Programa de Simplificación de Trámites



CARTAGENA			NOTARIAS	<b>10 NOTARIAS CONSULTA DE NOMBRE</b>
			REDUCCION DE CONTACTOS 60 %	<b>SI</b>
	META MONTAJE	<b>REAL MONTAJE</b>	META SIMPLIFICACION	<b>REAL SIMPLIFICACION</b>
	1 PUNTO CAMARA	<b>1 CAE</b>	INTEGRACION TRÁMITES CAMARA	<b>SI</b>
	ADICIONALES	<b>CENTRO COMERCIAL</b>	LIBROS / RUP	
			INTEGRACION TRÁMITES RESTANTES	<b>SI</b>
			VINCULACION NOTARIAS	<b>SI 6 CONSULTA DE NOMBRE</b>
			REDUCCION DE CONTACTOS 60 %	<b>SI</b>
	META MONTAJE	<b>REAL MONTAJE</b>	META SIMPLIFICACION	<b>REAL SIMPLIFICACION</b>
	3 CAE	<b>2 CAE</b>	INTEGRACION TRÁMITES CAMARA	<b>SI</b>
MEDELLIN	ADICIONALES	<b>POBLADO UNICENTRO</b>	LIBROS / RUP	
			INTEGRACION TRÁMITES ADICIONALES	<b>SI</b>
			VINCULACION NOTARIAS	<b>SI 7 CONSULTA DE NOMBRE RESERVA DE NOMBRE CONSULTA INFORMACION</b>
			REDUCCION DE CONTACTOS 60 %	<b>SI</b>

## Evaluación Intermedia del Programa de Simplificación de Trámites



BOGOTA

META MONTAJE	REAL MONTAJE	META SIMPLIFICACION	REAL SIMPLIFICACION
2 PUNTOS	2 CAE	INTEGRACION TRÁMITES	SI
ADICIONALES ZIPA QUIRA FUSAGASUGA	ZIPA FUSA	CAMARA LIBROS / RUP	
		INTEGRACION TRÁMITES ADICIONALES	SI
		VINCULACION NOTARIAS	NO
		REDUCCION DE CONTACTOS 60 %	SI



## 5. INFORME DE IMPACTO

### 5.1. Satisfacción Usuario


Con el fin de medir el impacto que el Programa a tenido sobre el usuario final, el Grupo Evaluador consideró oportuno realizar un estudio comparativo entre la experiencia de la inscripción en Cámara de Comercio, entre un grupo de empresas inscritas antes de la iniciación del proceso (Grupo Antiguo) y otro grupo inscrito durante el mes de la evaluación – julio de 2003 (Grupo Nuevo).

Se decidió realizar 200 encuestas iguales, 100 para cada grupo, repartidas de manera proporcional entre las seis ciudades estudiadas. Para su realización, se contrató al Centro Nacional de Consultoría, a quienes se les suministró una base de datos entregada por las respectivas Cámaras de Comercio, con un total de 1.126 empresas, seleccionaran al azar 200. La información fue suministrada bajo cláusula de confidencialidad, y sólo incluía el nombre de la empresa, su teléfono y dirección.

El modelo de entrevista fue el siguiente:

#### MODELO DE ENTREVISTA AL USUARIO

Cabezote

Impreso: 10-dic-2008 3:46	<b>CONFIDENCIAL *</b>		CC: 1770-03
<b>Estudio Evaluadores BID:</b> ENTREVISTA PARA COMPAÑÍAS INCRITAS EN LA CÁMARA DE COMERCIO - ANTIGUOS Y NUEVOS		<b>Centro Nacional de Consultoría Ltda.</b> Cra. 46 N° 53-15 Piso 8 - Medellín Conmutador: (4) 513 6400	<b>Formulario:</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>	<b>Prueba Piloto:</b>

*\*La identidad del entrevistado NO se revelará a la entidad contratante del estudio, a menos que aquél lo autorice expresamente.*

<b>Presentación</b>
Buenos días/tardes/noches, mi nombre es _____ (dar nombre COMPLETO) y soy entrevistador del Centro Nacional de Consultoría, una empresa privada que hace estudios para mejorar los productos y servicios que reciben las empresas y las personas. Actualmente estamos realizando un estudio sobre <b>compañías inscritas en la cámara de comercio</b> . ¿Podría usted dedicarme unos minutos para responder algunas preguntas?

#### Datos de Control

Nombre:
Empresa:
Cargo:
Dirección:



Teléfono: \_\_\_\_\_

1. ¿En qué año inició operaciones su empresa? \_\_\_\_\_
2. ¿En qué año inscribió su empresa en la Cámara de Comercio? \_\_\_\_\_
3. ¿Qué razones lo llevaron a inscribir su empresa en la Cámara de Comercio?

1	No quería ser informal	
2	Las autoridades simplificaron los trámites	
3	Alguien le recomendó	
4	Requerimientos de Bancos u otras entidades	
5	Para tener acceso a ayudas estatales	
6	Necesidad de Crecer	
7	Presión de las autoridades	
8	Ansias de tranquilidad	
9	Otro	

4. Califique entre 1 y 10 su experiencia al inscribir su empresa en la Cámara de Comercio donde

1 es Muy desagradable, 5 Indiferente y 10 Agradable.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

5. ¿Cuántos tiempo le tomo realizar todo el proceso?

1	Entre un día y cinco días	
2	Entre 1 y 2 semanas	
3	De 2 semanas a 2 meses	
4	Más de 2 meses	

6. ¿Qué beneficios ha obtenido por inscribir su empresa en la Cámara de Comercio?

1	Tranquilidad	
2	Acceso a otro tipo de negocios	
3	Menos necesidad de hacer pagos indebidos	
4	Otros	
5	Ninguno	

7. ¿Le ha causado algún perjuicio inscribir su empresa en la Cámara de Comercio? En caso afirmativo ¿cuál?

1	Ningún perjuicio	
2	Pago de mayores impuestos	
3	Ser sometido a más controles	
4	Necesidad de realizar gastos adicionales	

## Evaluación Intermedia del Programa de Simplificación de Trámites



5	Tener que hacer papeleos y trámites	
6	Tener que dar mas información	
7	Otros	

8. ¿Cómo calificaría la información que recibió del proceso? (1 lo mínimo o malo y 10 lo máximo o bueno)

Veracidad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Precisión	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

9. Atributos del proceso. (1 lo mínimo o malo y 10 lo máximo o bueno)

Servicio	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Calidad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Costo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tiempo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

10. ¿A cuántas y a cuáles oficinas tuvo que acudir para inscribir su empresa en la Cámara de Comercio?

11. ¿Le fueron exigidos pagos indebidos para inscribir su empresa en la Cámara de Comercio?

1	Si	
2	No	

12. ¿Cuál fue el paso o procedimiento más problemático o engorroso?

13. ¿Sugeriría a quien no lo ha hecho, inscribir su empresa en la Cámara de Comercio?

1	Si	
2	No	

Cada pregunta tenía el propósito de evaluar uno de los supuestos del programa, así:

Las preguntas 1 y 2 pretendían determinar el tiempo que las empresas inscritas habían permanecido en la informalidad, y observar si había una mayor formalización en el grupo nuevo.

La pregunta 3 buscaba determinar cuántas empresas se habían formalizado por la “simplificación de trámites”, y a la vez, buscar otras razones de formalización.



La pregunta 4 buscaba calificar la valoración global de la satisfacción del usuario con la experiencia de inscripción, y en especial comparar la satisfacción de los dos grupos.

La pregunta 5 pretendía determinar el tiempo real para el usuario que había durado el proceso de inscripción, y comparar este tiempo entre los dos grupos.

Las preguntas 6 y 7 tenían la intención de buscar beneficios y perjuicios derivados la inscripción, según el punto de vista del usuario.

La pregunta 8 pretendía determinar la calificación que el usuario le da al sistema de información de las Cámaras, y comparar un grupo con otro.

La pregunta 9, igualmente pretendía evaluar la satisfacción del usuario en los conceptos de Servicio, Calidad, Costo y Tiempo, y comparar los dos grupos.

La pregunta 10 buscaba evaluar si ha habido disminución del número de entidades que el usuario debe visitar, y determinar cuantas son actualmente.

La pregunta 11, sobre corrupción, buscaba determinar los niveles de corrupción y si esta ha disminuido con el programa.

La pregunta 12 buscaba encontrar puntos críticos de insatisfacción para el usuario, como un área de oportunidad de mejora del servicio.

La pregunta 13 pretendía evaluar nuevamente el grado global de satisfacción del usuario, con otro tipo de pregunta.



## 5.2. Resultados:

Durante un período de 20 días el Centro Nacional de Consultoría elaboró las entrevistas, vía telefónica. Los resultados totales se incluyen como anexo.

De las 200 entrevistas contratadas sólo se pudieron realizar 175 debido a inconsistencias en las bases de datos. La razón de estas inconsistencias puede deberse al deseo de los empresarios de no figurar en bases de datos o a errores en la digitación durante la inscripción. Este problema fue particularmente notorio en Barranquilla donde sólo fue posible entrevistar 2 de 59 en la lista antigua (3%) y a 5 de 61 de la lista nueva (8%), y en Cali con la base antigua, 3 de 67 (4%). El detalle completo se encuentra en la siguiente tabla:

<b>Tabla Número de encuestas hechas</b>						
<b>Ciudad</b>	<b>Grupo</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Base inicial</b>	<b>Realizadas</b>	<b>% objetivo</b>	<b>% base inicial</b>
Bogotá	N	39	260	39	100%	
	A	39	250	39	100%	
Medellín	N	13	59	15	115%	
	A	13	59	14	108%	
Cali	N	12	66	13	108%	
	A	12	67	3	25%	4%
Barranquilla	N	12	61	5	42%	8%
	A	12	59	2	17%	3%
Bucaramanga	N	12	59	9	75%	15%
	A	12	59	13	108%	
Cartagena	N	12	60	11	92%	
	A	12	60	12	100%	
Total	N	100	565	92	92%	
	A	100	554	83	83%	

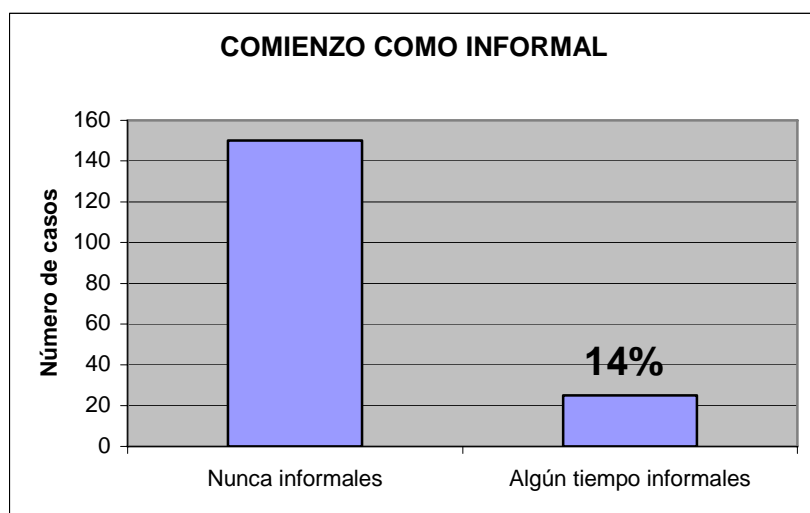


### Informalidad (Preguntas 1 y 2)

La siguiente tabla resume los hallazgos del estudio:

Año de inscripción menos año de funcionamiento	Número de casos	% sobre total
-1	8	5%
0	142	81%
1	12	7%
2	5	3%
3	1	1%
4	1	1%
10	1	1%
12	1	1%
14	2	1%
17	1	1%
39	1	1%
Total	175	100%

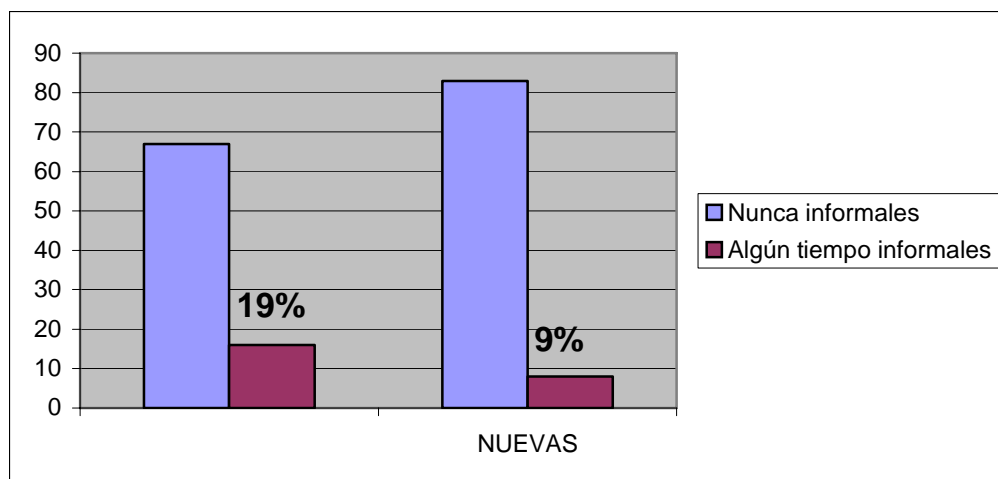
Si agrupamos las empresas en dos grupos, obtenemos lo siguiente:





Si dividimos los grupos entre los Antiguos y los Nuevos y realizamos el mismo ejercicio, observamos lo siguiente:

ANTIGUAS				NUEVAS			
Año de inscripción menos año de funcionamiento	Número de casos	% sobre total		Año de inscripción menos año de funcionamiento	Número de casos	% sobre total	
-1	7	8%		-1	1	1%	
0	60	72%		0	82	89%	
1	9	11%		1	3	3%	
2	3	4%		2	2	2%	
14	2	2%		3	1	1%	
17	1	1%		4	1	1%	
39	1	1%		10	1	1%	
	83	100%		12	1	1%	
					92	100%	
Nunca informales	67	81%		Nunca informales	83	90%	
Algún tiempo informales	16	19%		Algún tiempo informales	8	9%	



Estos datos no confirman la suposición de que la agilización de trámites de inscripción haya incentivado la formalización de empresas informales.

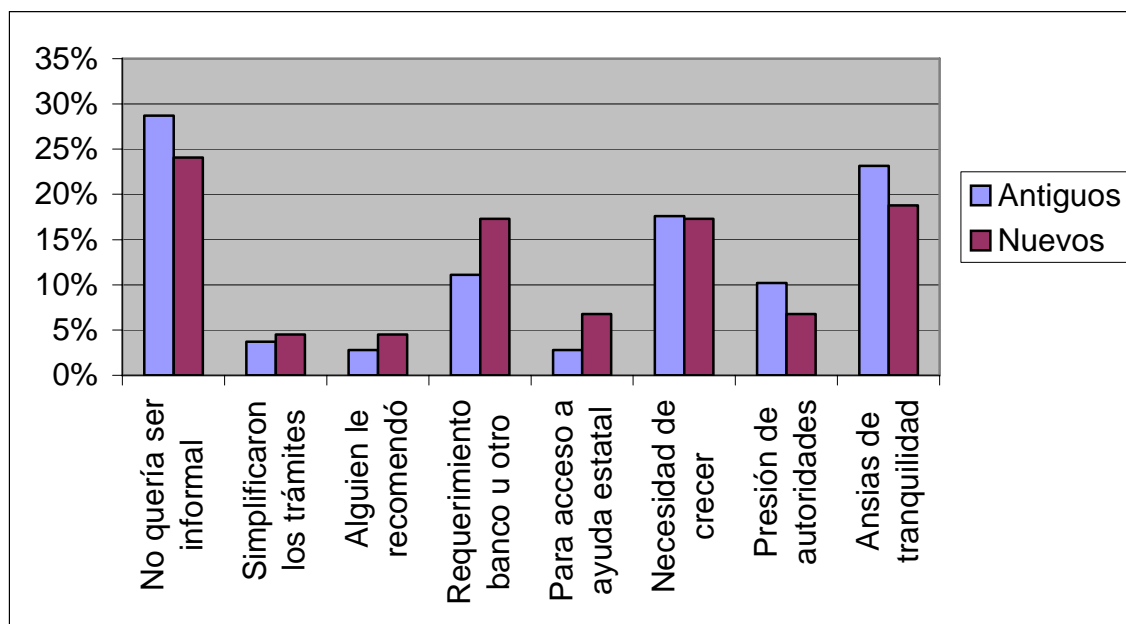
### Razones de formalización (Pregunta 3)

La pregunta sobre las razones de formalización, no era excluyente por ello el total suma más que el total de encuestas; el resultado es el siguiente:



	No quería ser informal	Simplificaron los trámites	Alguien le recomendó	Requerimiento banco u otro	Para acceso a ayuda estatal	Necesidad de crecer	Presión de autoridades	Ansias de tranquilidad	TOTAL
Suma Antiguos	31	4	3	12	3	19	11	25	108
% antiguos	29%	4%	3%	11%	3%	18%	10%	23%	100%
Suma Nuevos	32	6	6	23	9	23	9	25	133
% antiguos	24%	5%	5%	17%	7%	17%	7%	19%	100%
Total	63	10	9	35	12	42	20	50	241
	26%	4%	4%	15%	5%	17%	8%	21%	100%

Que gráficamente es:



Llama la atención que la simplificación de trámites fue nombrada como una causa de formalización, antes de la iniciación del programa, y que su porcentaje prácticamente no aumentó luego de iniciado este.

#### Satisfacción del usuario (Pregunta 4)



Los resultados son los siguientes:

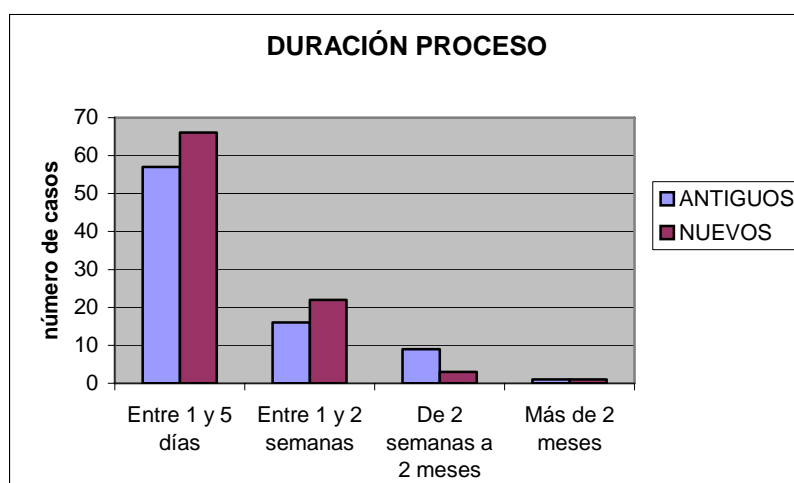
ANTIGUOS			NUEVOS		
Calificación	Veces	%	Calificación	Veces	%
10	52	63%	10	49	54%
9	6	7%	9	5	5%
8	11	13%	8	16	18%
7	4	5%	7	4	4%
			6	1	1%
5	10	12%	5	13	14%
			4	1	1%
			3	1	1%
			1	1	1%
<b>Promedio</b>	<b>8,9</b>	<b>100%</b>	<b>Promedio</b>	<b>8,5</b>	<b>100%</b>

Lo que nos indica que después de iniciado el proceso, la calificación en promedio es menor, y que se observan algunos casos aislados más críticos. Esto podría explicarse como producto del aumento de las expectativas, o como el olvido de la crítica de un proceso lejano.

### Tiempo del proceso (Pregunta 5)

En este punto, los resultados son los siguientes:

DURACIÓN PROCESO					
	ANTIGUOS	%	NUEVOS	%	
Entre 1 y 5 días	57	69%	66	72%	
Entre 1 y 2 semanas	16	19%	22	24%	
De 2 semanas a 2 meses	9	11%	3	3%	
Más de 2 meses	1	1%	1	1%	
	83	100%	92	100%	





lo que nos muestra una mejoría en los tiempos.

### **Beneficios y perjuicios, según los empresarios, del proceso de formalización (Preguntas 6 y 7)**

Como puede encontrarse en el anexo, fueron varios los beneficios citados por los encuestados del proceso de formalización.

Como beneficio obtenido del proceso de formalización, 20 empresas citaron el “Menor necesidad de pagos indebidos”, confirmando lo expuesto en otros estudios acerca de la relación de corrupción con informalidad.

Del total de 175, 25 – es decir el 14% - consideraron no haber obtenido beneficio alguno.

En cuanto a los perjuicios percibidos por los empresarios, estos están resumidos en la siguiente tabla:

PERJUICIOS		
Ninguno	164	94%
Más impuestos	6	3%
Más controles	0	0%
Gastos adicionales	4	2%
Más trámites	0	0%
Dar información	0	0%
Todos los anteriores	1	1%
Total	175	100%

En general esta tabla refleja que no existe insatisfacción con el proceso de formalización. Se confirma, si, que los pagos de impuestos y otros gastos adicionales son la principal preocupación del empresario formalizado.

### **Información y atributos del proceso (Preguntas 8 y 9)**

	P8 – Información		P9 - Atributos del proceso				
	P8-Veracidad	P8-Precisión	P9-Servicio	P9-Calidad	P9-Costo	P9-Tiempo	Promedio
Promedio Antiguos	8,7	8,6	8,8	8,7	7,3	8,8	8,5
Promedio Nuevos	8,6	8,5	8,5	8,6	6,8	8,3	8,2
Diferencia	-0,1	-0,1	-0,3	-0,1	-0,4	-0,4	-0,2

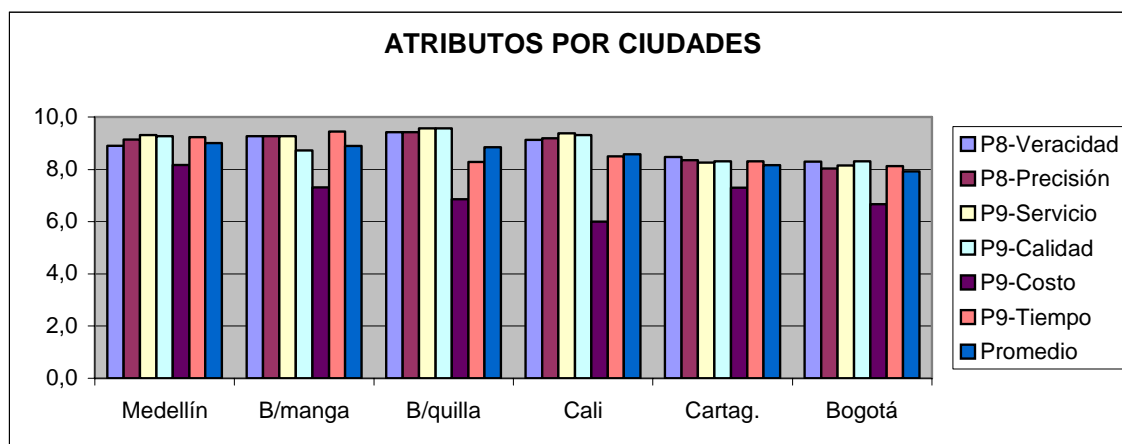


Esta tabla muestra que en opinión de los nuevos usuarios la información y el servicio no sólo no han mejorado, sino que se han deteriorado; naturalmente como se trata de nuevos usuarios, y no de usuarios regulares, lo que esta tabla nos indica es que las expectativas se han aumentado mucho más allá de la mejora en el servicio.

El aspecto más crítico es el costo.

No parece haber relación entre malos resultados y un o varias ciudades específicas

	P8 – Información		P9 - Atributos del proceso				Promedio
	P8-Veracidad	P8-Precisión	P9-Servicio	P9-Calidad	P9-Costo	P9-Tiempo	
Medellín	8,9	9,1	9,3	9,3	8,2	9,2	9,0
B/manga	9,3	9,3	9,3	8,7	7,3	9,5	8,9
B/quilla	9,4	9,4	9,6	9,6	6,9	8,3	8,9
Cali	9,1	9,2	9,4	9,3	6,0	8,5	8,6
Cartag.	8,5	8,3	8,3	8,3	7,3	8,3	8,2
Bogotá	8,3	8,0	8,2	8,3	6,7	8,1	7,9



### Número de oficinas a las que tuvo que acudir (Pregunta 10)

La siguiente tabla no evidencia diferencia en la visión del usuario, entre el momento actual y el pasado:

ANTIGUOS			NUEVOS		
# de oficinas	Casos	%	# de oficinas	Casos	%
1	72	88%	1	79	87%
2	8	10%	2	10	11%
3	2	2%	3	1	1%
			7	1	1%
Total	82	100%	Total	91	100%



### **Exigencia de pagos indebidos (Pregunta 11)**

Sólo un encuestado afirmó que le fueron pedidos pagos indebidos; este pertenece a la ciudad de Bucaramanga, y corresponde a la base de datos antigua.

Este tema de corrupción es difícil de medir, dado que los encuestados son reacios a contestar estas preguntas afirmativamente.

### **¿Cuál fue el paso o procedimiento más problemático o engorroso? (Pregunta 12)**

Esta pregunta nos permite identificar los pasos o procedimiento más complicados que percibió el usuario al realizar el proceso.

Para un consolidado de las 6 ciudades, tenemos que los pasos que fueron percibidos como más problemáticos fueron:

- El largo tiempo de espera para recibir asesoría jurídica
- Obtener asesoría para llenar el formulario
- Recibir información correcta por parte de los funcionarios de las sedes
- Elección de nombre para la empresa
- Espera en las filas para realizar el proceso
- Clasificación de la actividad económica
- Elaboración de la escritura según el tipo de empresa a crear
- Demoras en la liquidación del pago

Las percepciones en cada ciudad fueron clasificadas así:

#### **1. Bogotá:**

- Renovación
- Solicitud de certificados
- Inscripción del acta de asamblea
- Clasificación de la actividad económica
- Liquidación
- Larga espera en auto consulta
- Ausencia de información
- Diligenciamiento de formularios
- Espera para asesoría jurídica
- Matrícula de la sede
- Identificación de activos y pasivos
- Elección de nombre para la empresa
- Demora en la liquidación del pago en
- Clasificación del código de la Cámara
- Establecer el uso del predio



El 42% de los encuestados no consideraron problemático ningún paso durante el proceso.

## **2. Cartagena:**

- Diligenciamiento del formulario
- Obtener información correcta
- Solicitud del NIT
- Constitución de las escrituras
- Alto requerimiento de documentos
- Obtener los requisitos de certificados del Representante Legal
- Largas filas de espera
- Liquidación de la cantidad a registrar

El 52% de los encuestados no consideraron problemático ningún paso durante el proceso.

## **3. Bucaramanga:**

- Demasiado tiempo de espera para obtener un certificado de antigüedad
- Diligenciamiento del formulario

El 59% de los encuestados no consideraron problemático ningún paso durante el proceso.

## **4. Barranquilla**

- Espera para obtener el nombre del negocio
- El proceso en la notaria

El 57% de los encuestados no consideraron problemático ningún paso durante el proceso.

## **5. Medellín**

- Selección del nombre para el negocio
- Complicaciones en devoluciones específicas de dinero
- Liquidación de impuesto de registro
- Aceptación de los estatutos,
- Largas filas de espera
- Definición del tipo de empresa y categoría jurídica
- Selección del código exigido por la DIAN



El 65% de los encuestados no consideraron problemático ningún paso durante el proceso.

El 3% no sabe/no responde

## 6. Cali

- Diligenciamiento del formulario
- Obtener el permiso de suelo en la alcaldía
- Diligenciar el inventario
- Autenticar firmas y construir del objetivo
- Realizar la minuta

El 44% de los encuestados no consideraron problemático ningún paso durante el proceso.

## ¿Recomendaría inscribirse? (Pregunta 13)

Puede afirmarse, con base en este estudio, que la recomendación es alta, y no ha cambiado con el nuevo proceso.

ANTIGUOS				NUEVOS		
No	3	4%		No	4	4%
Si	80	96%		Si	88	96%
Total	83	100%		Total	92	100%

## Conclusiones

La encuesta no deja de tener un resultado sorprendente; es indudable que ha habido una mejora en el servicio, la atención y una reducción en el tiempo de atención, y esto no se refleja en la encuesta.

Las razones para ello pueden ser varias, pero en nuestra opinión obedecen a los siguientes factores:

- Aumento de las expectativas, lo que puede llevar a disminución de la satisfacción.
- Como los empresarios acuden muy pocas veces a inscribir una compañía, no tiene manera de comparar la diferencia en el servicio.
- El proceso hecho por los Antiguos inscritos ya fue “olvidado”.
- Quien hace la inscripción no es el empresario que respondió la encuesta.
- La encuesta no fue respondida por todos con suficiente interés.



Cualquiera que sea la razón, lo cierto es que no existe en el empresario un impacto tan alto como para llevarlo a calificar de sobresaliente el servicio.

### 5.3. Número de personas atendidas en ventanilla física y en virtual.

	Tiempo-Ventanilla	Ventanilla No. Personas por hora
Bogotá	3	12
Medellín	3,1	11
Cali	3,5	9
Cartagena	4,0	10
Barranquilla	4	10
Bucaramanga	4	10

En virtual no se pudo obtener la información dado que por razones de seguridad técnica no se instaló un contador

### Número de empresas registradas CAE / antes CAE.

Bogotá	46.340 / 50.975
Medellín	7.634 / 10.347
Cali	928/724
Cartagena	Nd/Nd
Barranquilla	427 / 384
Bucaramanga	1.008 / 1.449

## 5.4. CASOS

### 5.4.1. Caso Bogotá

Sede C&C: Centro  
 Fecha: 23 Julio 2003  
 Hora: 11:20 AM.  
 Gestión: Constitución Persona Jurídica

El usuario detectó debilidades en la señalización del proceso y el recurso humano asignado para el mismo, después de tres veces de visitar el CAE.

La razón de su visita fue realizar el trámite de inscripción de empresa para un negocio de ingeniería eléctrica con el objeto de obtener el NIT.



La percepción que el usuario se llevó sobre la señalización del proceso fue deficiente, argumentado que no existe una ruta gráfica del proceso para realizar un seguimiento, por lo cual le otorgó un seis (6) como calificación de uno (1) a diez (10).

El usuario tenía previo conocimiento de los trámites necesarios para constituir una empresa, gracias a medios de comunicación como la televisión. Sin embargo, calificó el servicio de información dentro del CAE como “Poco claro. Las tarifas no están visibles. Cuando fui a pagar me cobraron adicional la inscripción de los libros y no tenía ese valor en el bolsillo, entonces me tocó volver”, por lo cual le otorgó una calificación de cinco (5).

Al referirse al servicio prestado en las ventanillas, el usuario lo calificó con un siete (7), al opinar: “Hace dos días estuve en la sede de Chapinero a medio día y sólo atendían dos (2) cajeros de seis (6), duré en la fila más de una hora y cuando llegue me faltaba el incluir en los gastos el valor de inscripción de los libros”

Por último se estimo necesario conocer la opinión del usuario respecto a la cantidad de tiempo invertido en el proceso, la cual fue percibida como “Normal”

#### **5.4.2. Caso Bogotá**

Sede C&C:	Cedritos
Fecha:	23 Julio 2003
Hora:	9:09 AM.
Gestión:	Constitución Persona Natural

El usuario detectó debilidades en la información del proceso, después de dos veces de visitar el CAE.

La razón de su visita fue realizar el trámite de inscripción de establecimiento para el negocio de tiendas de abarrotes con el objeto de legalizarse.

La percepción que el usuario se llevó sobre la señalización del proceso fue buena, por lo cual le otorgó un ocho (8) como calificación de uno (1) a diez (10).

El usuario no tenía previo conocimiento de los trámites necesarios para constituir una empresa, sin embargo, ya se había enterado de la existencia del proceso gracias a medios de comunicación como la televisión. Calificó el servicio de información dentro del CAE como “Claro”, por lo cual le otorgó una calificación de siete (7).



Al referirse al servicio prestado en las ventanillas, el usuario lo calificó con un nueve (9), al opinar: “El servicio de ventanilla es bueno”

Por último se estimo necesario conocer la opinión del usuario respecto a la cantidad de tiempo invertido en el proceso, la cual fue percibida como “Normal”

#### **5.4.3. Caso Cali**

Sede C&C: Centro  
Fecha: 28 Julio 2003  
Hora: 2:10 AM.  
Gestión: Constitución Persona Jurídica

El usuario detectó debilidades en la señalización del proceso y el recurso humano asignado para el mismo, después de tres veces de visitar el CAE.

La razón de su visita fue realizar el trámite de inscripción de empresa para el negocio de empresas de servicios con el objeto de legalizarse.

La percepción que el usuario se llevó sobre la señalización del proceso fue buena, por lo cual le otorgó un ocho (8) como calificación de uno (1) a diez (10).

El usuario sí tenía previo conocimiento de los trámites necesarios para constituir una empresa, gracias a la información recibida en la Cámara de Comercio. Calificó el servicio de información dentro del CAE como “Claro”, por lo cual le otorgó una calificación de ocho (8).

Al referirse al servicio prestado en las ventanillas, el usuario lo calificó con un ocho (8), al opinar: “El servicio es bueno”

Se estimó necesario conocer la opinión del usuario respecto a la cantidad de tiempo invertido en el proceso, la cual fue percibida como “Lento”.

Finalmente el usuario compartió los aspectos positivos y negativos del CAE de la siguiente forma:

Aspectos positivos:  
Información Clara.  
Formularios Prácticos.  
Buena asesoría.

Aspectos Negativos del CAE:  
Ausencia de personal en las horas pico.



Problemas para devoluciones de dinero: “Pagué más y no me han podido hacer un cheque por \$18.000.00.”

Demoras en la asignación del NIT: “Llevo 8 días y no me han podido asignar el NIT por un trámite interno que está pendiente.”

#### **5.4.4. Caso Barranquilla**

Sede C&C: Norte  
Fecha: 31 Julio 2003  
Hora: 2:00 PM  
Gestión: Constitución Persona Natural

El usuario detectó debilidades en el sistema de información del proceso, después de la primera vez de visitar el CAE.

La razón de su visita fue realizar el trámite de inscripción de establecimiento para un negocio de cigarrería con el objeto de legalizarse.

La percepción que el usuario se llevó sobre la señalización del proceso fue excelente, por lo cual le otorgó un diez (10) como calificación de uno (1) a diez (10).

El usuario no tenía previo conocimiento de los trámites necesarios para constituir una empresa, sin embargo argumenta que se enteró del proceso por “Conocimiento propio”. Calificó el servicio de información dentro del CAE como “Muy bueno, el celador me ha ayudado con los datos que no entiendo del formulario”, por lo cual le otorgó una calificación de ocho (8).

Al referirse al servicio prestado en las ventanillas, el usuario lo calificó con un diez (10).

Se estimó necesario conocer la opinión del usuario respecto a la cantidad de tiempo invertido en el proceso, la cual fue percibida como “Normal”.

Finalmente el usuario compartió los aspectos positivos del CAE: “Buena atención y buenas instalaciones”.



#### 5.4.5. Caso Bucaramanga

Sede C&C: Centro  
Fecha: 1 Agosto 2003  
Hora: 11:30 PM  
Gestión: Constitución Persona Natural

El usuario detectó debilidades en el sistema de información del proceso, después de dos veces de visitar el CAE.

La razón de su visita fue realizar el trámite de inscripción de establecimiento para un negocio de cigarrería con el objeto de legalizarse.

La percepción que el usuario se llevó sobre la señalización del proceso fue excelente, por lo cual le otorgó un diez (10) como calificación de uno (1) a diez (10).

El usuario sí tenía previo conocimiento de los trámites necesarios para constituir una empresa, enterándose del proceso por “Conocimiento propio”. Calificó el servicio de información dentro del CAE como “Muy bueno, la niña me ayudó a llenar el formulario y salir de la duda del código CIU”, por lo cual le otorgó una calificación de ocho (8).

Al referirse al servicio prestado en las ventanillas, el usuario lo calificó con un diez (10).

Se estimó necesario conocer la opinión del usuario respecto a la cantidad de tiempo invertido en el proceso, la cual fue percibida como “Normal”.

Finalmente el usuario compartió los aspectos positivos del CAE: “Buen servicio y buenas instalaciones”; así como los aspectos negativos: “El costo para legalizar un negocio es muy alto”



## **6. INFORME DE LAS ENTIDADES INVOLUCRADAS**

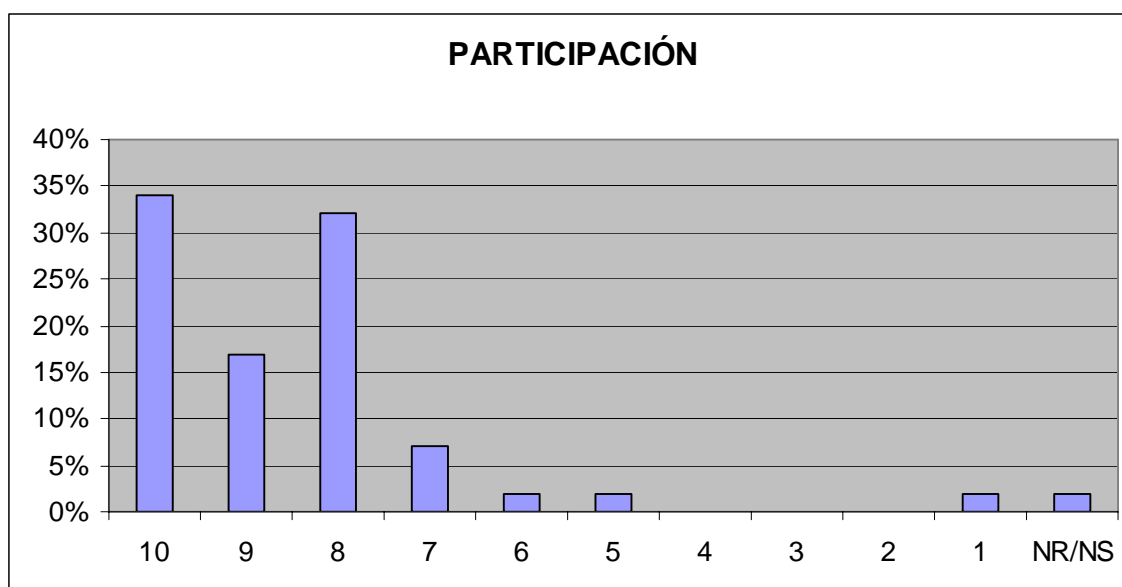
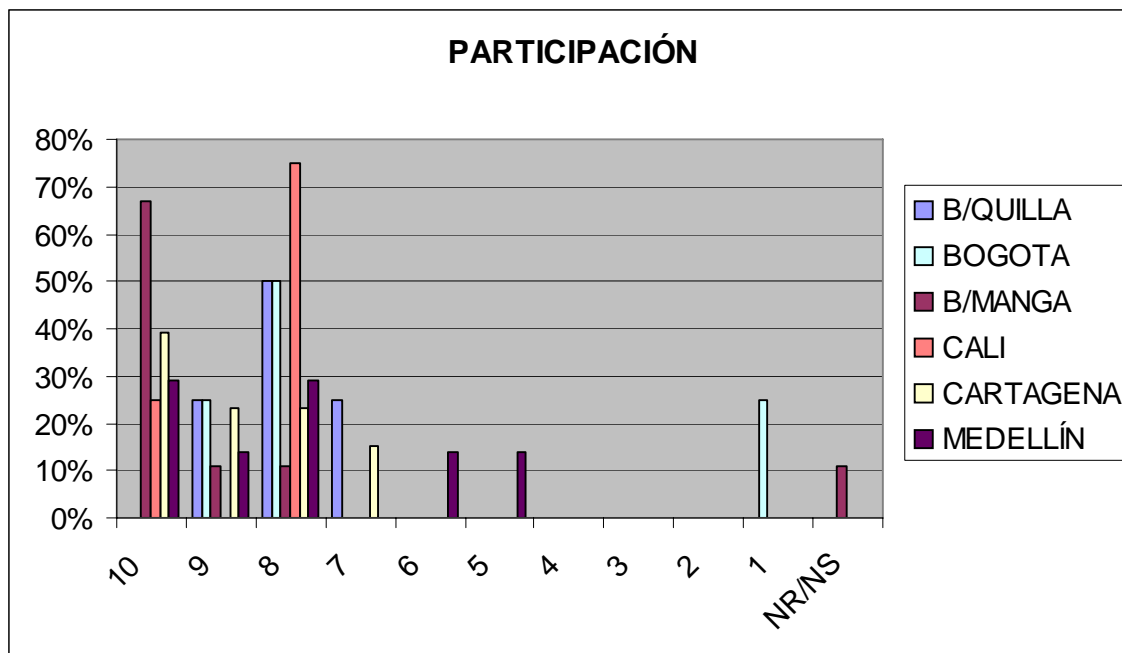
### **6.1. Resultados de encuestas para entidades involucradas**

Las entidades involucradas fueron encuestadas y entrevistadas en los comités regionales y nacionales, los principales criterios analizados, según la percepción de los gestores fueron: Participación, impacto, calificación del programa, sostenibilidad (Legal, institucional y financiera), recomendaciones de los gestores. Se elaboraron 41 encuestas, así: 4 en Cali, 4 en Barranquilla, 9 en Bucaramanga, 13 en Cartagena, 4 en Bogotá y 7 en Medellín.

A continuación se presenta por cada criterio una gráfica que representa un histograma de frecuencia con su media, puede también ser estudiada por cada ciudad las distintas percepciones. Posteriormente, se observan textualmente las distintas sugerencias, o cuestionamientos realizados por los encuestados. Esto permite realizar una triangulación logrando que se especifique una recomendación a nivel global.

### **6.2. Participación**

El programa es en general ha sido percibido como muy participativo; el promedio de calificación fue de 8,5. Llamativamente, en Bogotá uno de los encuestados (Transmilenio) calificó la participación con un uno (1) y comentó *“Es la primera reunión en la que participo”*. Medellín, también presenta algún grado de descontento especialmente por aquellas instituciones que aún no han intervenido totalmente, en especial la Curaduría.



### 6.2.1. Cali

- Desafortunadamente la falta de conocimiento de los contribuyentes ha impedido que este aspecto sea calificado con 10, lo cual probablemente se logrará en la medida en que sean más los contribuyentes que participen en éste.
- Aun le falta difusión, sería recomendable hacer una mayor publicidad.

### 6.2.2. Barranquilla

- Cada entidad manifiesta sus necesidades y expone sus alternativas de solución que son tomadas en cuenta en el proceso.



- Se han obtenido resultados relacionados con la eficiencia, la efectividad y la cultura de nuevo trámite.
- Falta más conocimiento en algunos departamentos de la entidad en cuanto a la información.
- Lo que faltó en sus inicios fue tiempo para conocer el proyecto e implementarlo satisfactoriamente.

#### **6.2.3. Bucaramanga**

- Se han dado los suficientes debates y reuniones participativas necesarias para fortalecer el programa.
- Se ha permitido obtener la opinión de la administración.
- Se ha dado participación con voz y voto a todas las personas involucradas en el proceso.
- Ha sido un trabajo permanente en el conocimiento de los procesos para simplificar los trámites y así poder prestar un mejor servicio.
- Se ha dado una participación de los diferentes entes que forman parte de él, en beneficio de los contribuyentes.
- Se ha ampliado la participación de las entidades y entes involucrados.
- La participación ha sido excelente, pero aún así, falta un poco de coordinación entre las entidades.

#### **6.2.4. Bogotá**

- Todos los procesos se han concertado con los directamente implicados.
- Se han involucrado las instituciones cuya participación es básica para el proyecto.

#### **6.2.5. Medellín**

- Para el desarrollo del proyecto se ha contado con el apoyo total de la Cámara de Comercio.
- Se requiere elevar el nivel de compromiso institucional.
- El hecho de conjugar las entidades estatales con algunas pertenecientes al sector privado a favor de los usuarios, es válido para asignar un porcentaje alto en participación.
- Los usuarios directos deben ser consultados sobre los resultados que se han obtenido.
- Falta mayor divulgación de los contenidos del programa a quienes se inscriben en el CAE y falta mayor compromiso de los funcionarios que lo componen.

#### **6.2.6. Cartagena**

- Han intervenido notablemente las entidades públicas y privadas en el desarrollo del proyecto.
- Este programa se requiere para motivar a los empresarios a participar en la creación de industrias y en la legalización de las mismas.
- La participación de las entidades involucradas ha sido dinámica.



- Las reuniones con las entidades convocadas han sido muy dinámicas, benéficas y efectivas.
- Se han invitado a todos los gremios, en algunas regiones todos han asistido.
- El programa ha sido difundido satisfactoriamente.
- Participan las entidades involucradas con el proyecto...
- Se debe otorgar mayor participación a los pequeños contribuyentes que se acercan a las ventanillas.
- Se deben recopilar las experiencias, analizarlas, evaluarlas y realizar las correcciones que vengan al caso.
- Se han tenido en cuenta los aportes de cada una de las entidades que participan en este proceso y además se ha involucrado el aporte de las entidades con fines sociales.
- Las empresas convocadas son las que se requieren para lograr los objetivos del proyecto.

### **6.3. Impacto**

Este criterio desea evaluar cuáles han sido las lecciones más valiosas y qué se debería hacer de una manera diferente. En términos generales se habla de la eficacia del sistema para los usuarios en la reducción del tiempo de creación y constitución de empresas, la posibilidad real de la integración de lo público con lo privado; pero hacen llamar la atención sobre la poca publicidad que ha tenido, y la necesidad del consenso sobre el proceso de todas las entidades, desde el congreso de la república y los convenios con las entidades, y una mayor participación de la totalidad de los actores y no de unos pocos.

#### **6.3.1. Cali**

##### **Lecciones más valiosas del programa:**

- La Simplificación de trámites, y el descongestionamiento de la ventanilla de Rut, la cual ahora se dedica a hacer correcciones y actualizaciones del RUT.
- Celeridad
- Simplicidad
- Eficiencia y la economía
- El desgaste administrativo de los entes al servicio del Estado

##### **¿Qué modificaciones se proponen?**

- Realizar buena publicidad para que la divulgación sea masiva e incentive a los contribuyentes al registro. De igual manera sería positivo, contar con una herramienta fundamental como el Internet, con el fin de agilizar a un más este proceso.



- La impresión del certificado de Registro Mercantil debería indicar el código de Actividad Económica Principal y el régimen de ventas.
- Evaluar los sistemas de las entidades
- Realizar por consenso la implementación de los sistemas.
- Iniciar por la regulación de los trámites vía Congreso, Asamblea, Concejo o Ente regulador
- Hacer una buena publicidad para que la divulgación sea masiva e incentive a los contribuyentes al registro.

### **6.3.2. Barranquilla**

#### **Las lecciones más valiosas de este programa:**

- La importancia que tienen los usuarios, quienes se benefician directamente con el programa.
- La cultura empresarial y el ordenamiento en cuanto a la actividad se refiere.
- Culturización en los procesos existentes que permiten la simplificación de los trámites.
- Que todo se puede realizar, si se tiene una buena participación de los actores involucrados.

#### **¿Qué modificaciones se proponen?**

- Masificar la información al interior de cada entidad, con el propósito de buscar compromiso con los actores.
- Propondría extenderlo a otros impuestos diferentes de los de industria y comercio.
- Mejorar los recursos tecnológicos existentes.
- Realizar una presentación clara de los objetivos del proyecto y de cómo deben participar las partes involucradas en el mismo.

### **6.3.3. Bucaramanga**

#### **Lecciones más valiosas de este programa:**

- El objetivo general, el cual va dirigido a optimizar la atención el empresario al disminuir los trámites que debe cumplir.
- Ser un gran facilitador del contribuyente.
- Contribuir para que los usuarios no tengan tantas dificultades para inscribir sus negocios ante las diferentes entidades y lograr acuerdos que mejoren la calidad de los servicios a los contribuyentes.
- La interlocución de la administración con los contribuyentes y la construcción entre todos de este programa.
- La integración de todas las entidades y la unificación de criterios para un fin común.
- La integración de las entidades para lograr sus objetivos.



- Poder captar más contribuyentes, que estos tengan sus papeles en línea y así mismo, poder obtener más recursos para invertirlos en programas sociales.
- Facilitar los trámites a los contribuyentes.
- **Es obvio que el objetivo es la simplificación de trámites y por consiguiente será la velocidad del trámite para los contribuyentes.**

**¿Qué modificaciones se proponen?**

- Mayor integración del contribuyente al programa.
- Se ha consultado y se ha trabajado lo suficiente para lograr el buen desarrollo del programa.
- Falta el acercamiento inicial con los contribuyentes y municipalidades para sensibilizarlos frente al programa.

**6.3.4. Cartagena**

**Lecciones más valiosas de este programa**

- La simplificación de trámites sí es posible.
- Se ha reflejado un compromiso de la unidad ejecutiva y de la Cámara de Comercio de Cartagena.
- La interacción del sector público con el privado.
- La capacidad de creer en el programa y hacer más participativos todos los procesos que son requeridos.
- Agilización de los procesos de creación de las empresas.
- Optimización de los procesos que deben realizar los usuarios.
- Coordinación y comunicación entre los diferentes estamentos involucrados.
- La organización inmediata de las empresas constituidas en materia legal y de tributación.

**¿Qué modificaciones se proponen?**

- Aumentar la intensidad laboral en las entidades involucradas.
- Intensificar el proceso de divulgación del programa o trabajarlo paralelamente a la realización del mismo.
- Ha sido planteado correctamente sobre todo en lo referente a los procesos de planeación y ejecución.
- Convocatoria a todos los actores que forman parte del sector económico.
- Información y difusión previa a la implementación del programa sobretudo a los beneficiarios.
- Capacitación a los funcionarios para poder orientar a los usuarios con mayor seguridad y veracidad.
- Es necesario que los convenios y compromisos realizados con el sector público sean establecidos y concretados antes de la implementación del proyecto.



### 6.3.5. Bogotá

#### **Lecciones más valiosas de este programa:**

- Se ha realizado una concientización a los funcionarios públicos de la necesidad de dinamizar sus labores.
- Se ha reducido el tiempo en la obtención de documentos y trámites. Por tanto, se ha disminuido el gasto monetario para los usuarios, lo que se traduce tanto en eficiencia para las empresas como en comodidad para los usuarios.
- Se han introducido esquemas de competitividad en el sector.
- Se ha trabajado de manera coordinada en los niveles nacionales y distrital tanto en el sector público como en el privado.

#### **¿Qué modificaciones se proponen?**

- Realizar el mapeo de los trámites.
- Procurar que el programa se iniciara con el respaldo total de la administración.
- Lo expuesto hasta hoy va desarrollándose de manera acorde con los objetivos planteados, aunque se debieron establecer tiempos más cortos para mostrar el logro de los objetivos.

### 6.3.6. Medellín

#### **Lecciones más valiosas de este programa:**

- El impacto tecnológico, la necesidad de realizar seminarios de capacitación en todas las instituciones y de modificar el manejo que se le da a estos conocimientos en las oficinas.
- La simplificación de los trámites es una necesidad, así como la unificación de la información y el trabajo a partir de procesos más sencillos.
- La simplificación de trámites debe ser incluida al interior de las entidades involucradas en el proyecto.
- El programa propiamente dicho ha sido la lección más importante.
- Es posible unificar los esfuerzos realizados tanto por las entidades como los funcionarios.
- Hace visible la necesidad de trabajar en equipo y la capacidad de las entidades para llevarlo a cabo.

#### **¿Qué modificaciones se proponen?**

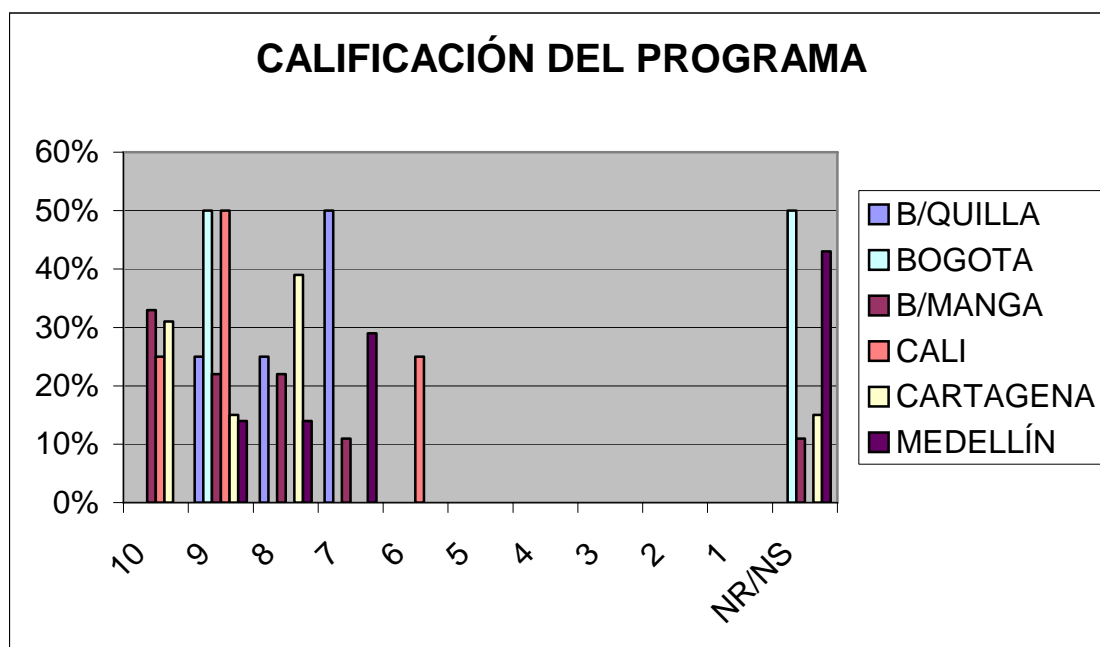
- Implementar con mayor énfasis la capacitación en estos nuevos procesos para los funcionarios del CAE.
- Fortalecer herramientas tales como la tecnología para de esta manera garantizar la dinamización de los trámites.
- El programa debe traducir las necesidades básicas de los usuarios tales como información oportuna y veraz de los cambios implementados.

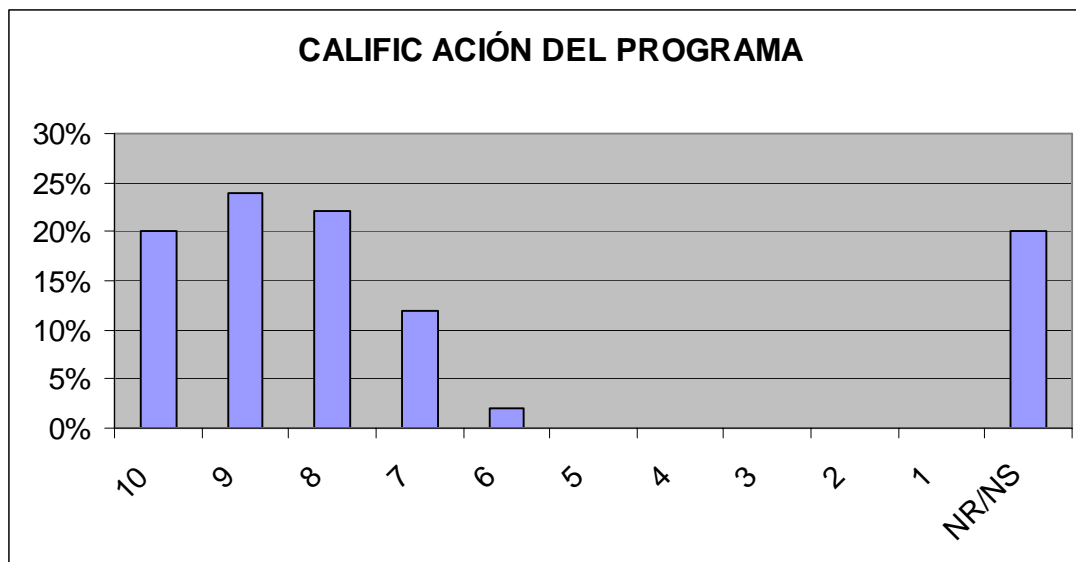


- Al interior de las entidades debe proporcionarse mayor capacitación para que los funcionarios estén en capacidad de responder las inquietudes que frente al programa tengan los usuarios; ya que se han presentado dificultades en este aspecto.

#### 6.4. Calificación del Programa

El programa busca ser evaluado en términos de calidad, costo y servicio, en general sale bien evaluado, con una nota promedio de 8,6. La mayoría de entidades no solo ve beneficios a los usuarios sino el cruce de información permite controlar la evasión y por lo tanto incrementar los ingresos. Destacan, sin embargo, un número importante de participantes que no califican al programa, principalmente en Bogotá y Medellín.





#### 6.4.1. Cali

- Los beneficios son enormes, dado el tiempo ahorrado por los contribuyentes en los trámites.
- A nivel de la entidad, la agilización de este proceso ha reducido el tiempo para dedicarse a un mayor número de contribuyentes.
- Permite la inscripción de todos los nuevos contribuyentes.
- Ingresan a la base de datos con Nit.
- Facilita la actualización de la base de datos
- Incrementa los recaudos del municipio
- Oportunidad en la inscripción de industria y comercio.

#### 6.4.2. Barranquilla

- La reducción de trámites ahorra tiempo y dinero si se cuenta con la tecnología adecuada en las entidades.
- Minimizamos costos en papelería y atención. Se maximizan los beneficios concernientes a la calidad y la eficiencia en la actividad tributaria
- La información es actualizada.
- La función de la entidad en sí, se ve beneficiada

#### 6.4.3. Bucaramanga

- Para la entidad representa el mejoramiento de sus recursos y la disminución de los niveles de evasión.
- Permite crear una nueva cultura referente al tema.
- La percepción se califica con un excelente, ya que el contribuyente solo tendría que dirigirse a una ventanilla para legalizarse como empresa y quedar constituido e inserto en las diferentes entidades.



- Los beneficios para la entidad y para todos, hacen referencia a la calidad, tiempo, costo y servicio.
- Los beneficios para la entidad se evidencian en la colaboración en la capacitación a los usuarios.
- Es bueno porque el contribuyente será atendido con mayor calidad y eficiencia lo que disminuye el tiempo que deben invertir y dinamiza el proceso que debe desarrollar.
- Estas mejoras, generan expectativas excelentes en los usuarios lo cual atrae más clientes interesados en el servicio.

#### **6.4.4. Bogotá**

- Muy bueno.
- Se ha generado la reducción y el mejoramiento en la realización de los trámites establecidos con los consiguientes beneficios para las partes.

#### **6.4.5. Medellín**

- El proyecto ha sido benéfico, pero debe complementarse con mayor capacitación sobre el mismo.
- Al parecer el proyecto es bastante conveniente tanto para los usuarios como para los funcionarios, pero se han encontrado dificultades en el momento de implementarlo.
- Actualmente no se pueden evaluar los resultados del programa, ya que está en la fase inicial de implementación.
- El proceso de captura de nuevos contribuyentes por parte de la Cámara de Comercio ha experimentado niveles de ascenso en el municipio de Medellín.
- Lo ideal sería que este programa se aplicara a cabalidad con el fin de garantizar los ahorros que en todos los estamentos se producirían.

#### **6.4.6. Cartagena**

- En todos estos aspectos, la entidad y los usuarios se han visto beneficiados.
- Se simplifican los trámites sin detrimento en la base legal en la que se sustentan, eliminando los que resultan innecesarios, no ocupan personal y no generaban ningún valor.
- Trae beneficios en la organización de la empresa y participación de los usuarios en los procesos que deben desarrollar.
- Simplificación de los trámites.
- Agilización de los trámites, descongestionamiento de la oficina y cambio en la cultura de aplicación de la norma.
- Para la región es de gran beneficio ya que genera alta calidad, agiliza el tiempo de los procesos y minimiza los costos.
- Mejora la calidad del servicio y reduce el tiempo que deben destinar los usuarios para los trámites.

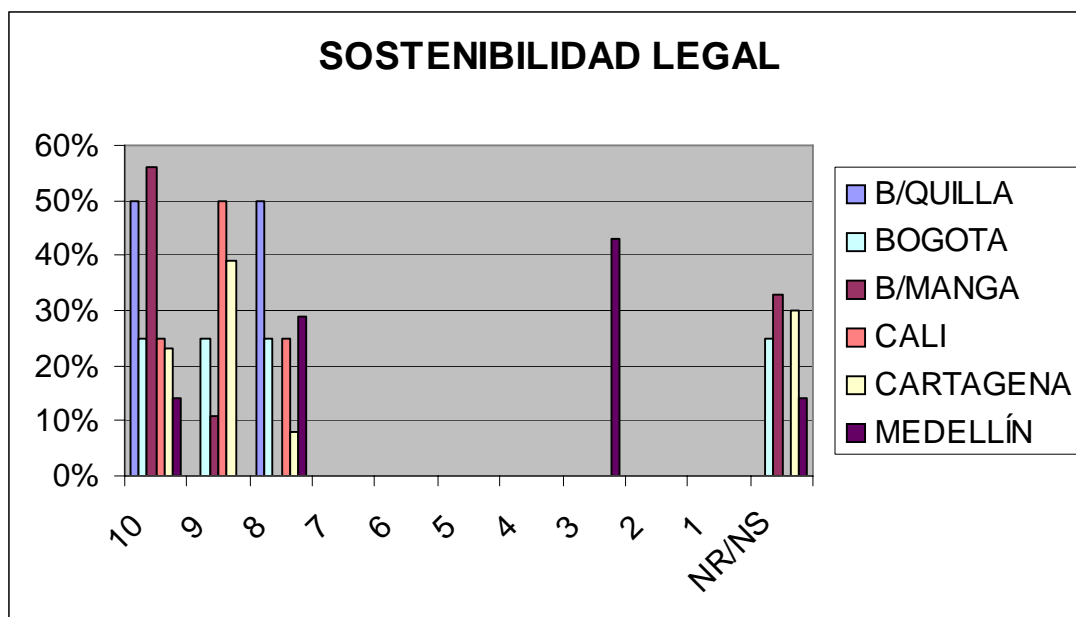


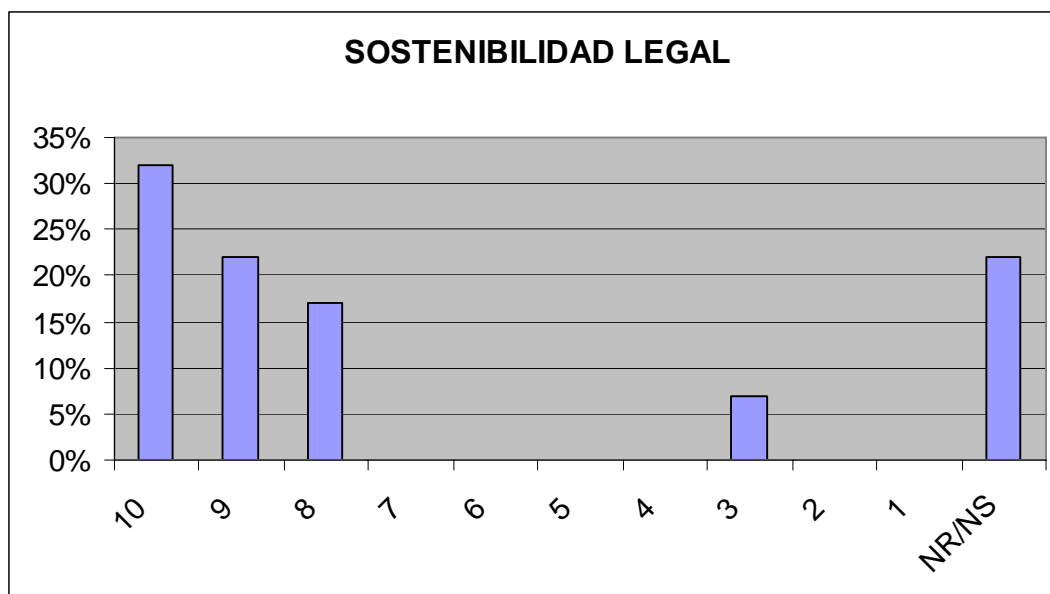
- Reduce el tiempo que se debe invertir en los procesos y reduce los costos indirectos del servicio.
- Disminuye la congestión en las oficinas.
- En lo concerniente a la calidad la información es tomada directamente de la fuente, lo que a su vez disminuye el tiempo que debe destinar para inscribir su empresa en cada entidad, igualmente se disminuyen los costos y el servicio mejora notablemente.
- Los usuarios encuentran en un solo lugar todo lo que necesitan.

## 6.5. Sostenibilidad

### 6.5.1. Sostenibilidad Legal

La sostenibilidad legal obtuvo un promedio de 8,6, y un grupo mayoritario cree que el programa es sostenible legalmente. En Medellín se observa un grupo de instituciones muy dudosas de que el programa sea sostenible legalmente, sin una ley de respaldo.





### Comentarios por ciudad

#### 6.5.1.1. Cali

- La entidad que ha asumido la bandera de este proyecto es la Cámara de Comercio, quien ha tomado como propio este proyecto y lo ha sacado.
- Se requiere de una ley para involucrar a todas las entidades del nivel local, departamental y nacional a participar en el proceso.
- Tanto el gobierno municipal como la clase política se encuentra concientizada de la eficiencia que deben tener las entidades al servicio del Estado

#### 6.5.1.2. Barranquilla

- Es importante cumplir con la ley para evitar posteriores demandas y dificultades en la materia.
- Con el tiempo se volverá un proceso comercial que culturizará al nuevo empresario.
- Traería beneficios que reducirían los gastos de tipo legal.
- Hay compromiso en la entidad

#### 6.5.1.3. Bucaramanga

- Depende de la calidad, la eficiencia, la eficacia y el resultado de los servicios que presta la entidad.
- El programa contempla este criterio en el momento de la constitución de la nueva empresa ante la Cámara de Comercio.
- Se debe proporcionar una mayor capacitación en este tema.
- El programa se concentra en las bases legales de los procesos que deben cumplir los usuarios y desecha los que no tiene que ver con este tópico.



- Se enfoca en establecer con claridad los requisitos que los usuarios deben tener y que hacen referencia a este tema.

#### **6.5.1.4. Bogotá**

- Deberían existir más compromisos por escrito en las diferentes entidades comprometidas. De igual manera, deben registrarse los logros obtenidos y las áreas por corregir.
- La vía legislativa es vital para sostener el programa.
- Todo lo que se ha realizado ha pasado por el análisis jurídico.

#### **6.5.1.5. Medellín**

- Favorece la legalidad de los trámites.
- El proyecto es débil en este aspecto y por tanto, es necesario desarrollarlo aún más.
- Existen normas que no permiten ser simplificadas.
- El proyecto se está desarrollando de manera tal que se logren los objetivos propuestos.
- Hay que realizar esfuerzos continuos y sostenibles en el tiempo para que el municipio respete las normas y se puedan atender una mayor cantidad de usuarios de manera satisfactoria.
- Todo lo conforme a la ley ha sido respetado por el proyecto. Lo importante es que pueda sostenerse la ejecución de este programa a través del tiempo.

#### **6.5.1.6. Cartagena**

- Es necesario divulgar los beneficios de manera tal que todos los usuarios se enteren.
- Es necesario reformar la normatividad existente con el fin de dinamizar los procesos.
- El desconocimiento de la normatividad existente dificulta su correcta aplicación.
- Los convenios interinstitucionales se han ajustado al marco de la ley; con claridad y transparencia entre las partes.
- Se ha fomentado con más facilidad y rapidez esta nueva cultura entre los empresarios.

### **6.5.2. Sostenibilidad Institucional**

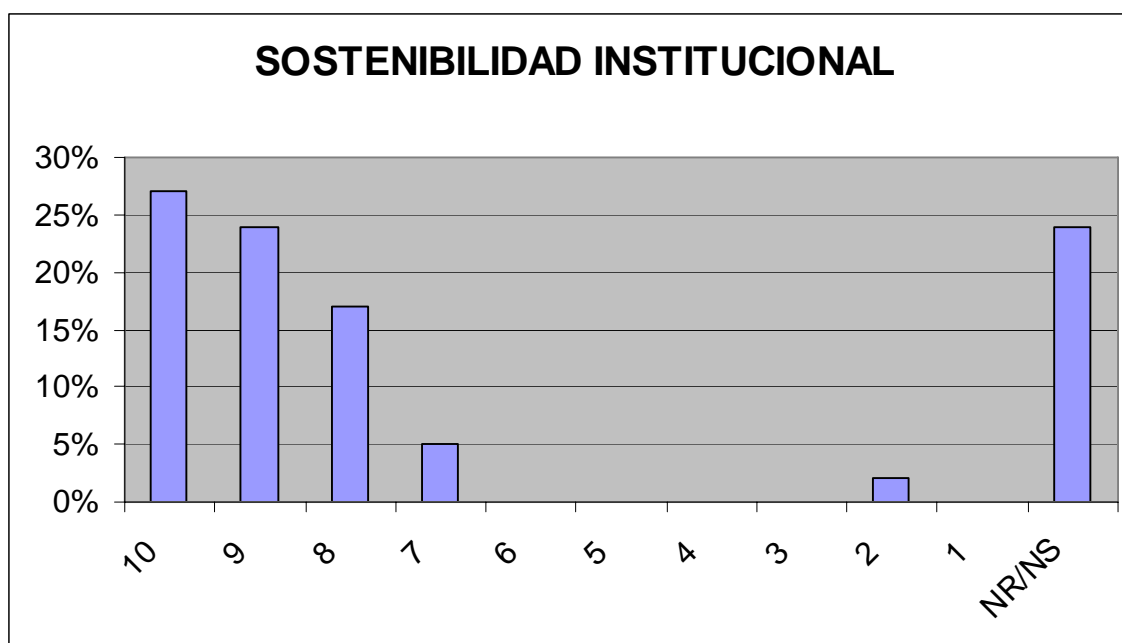
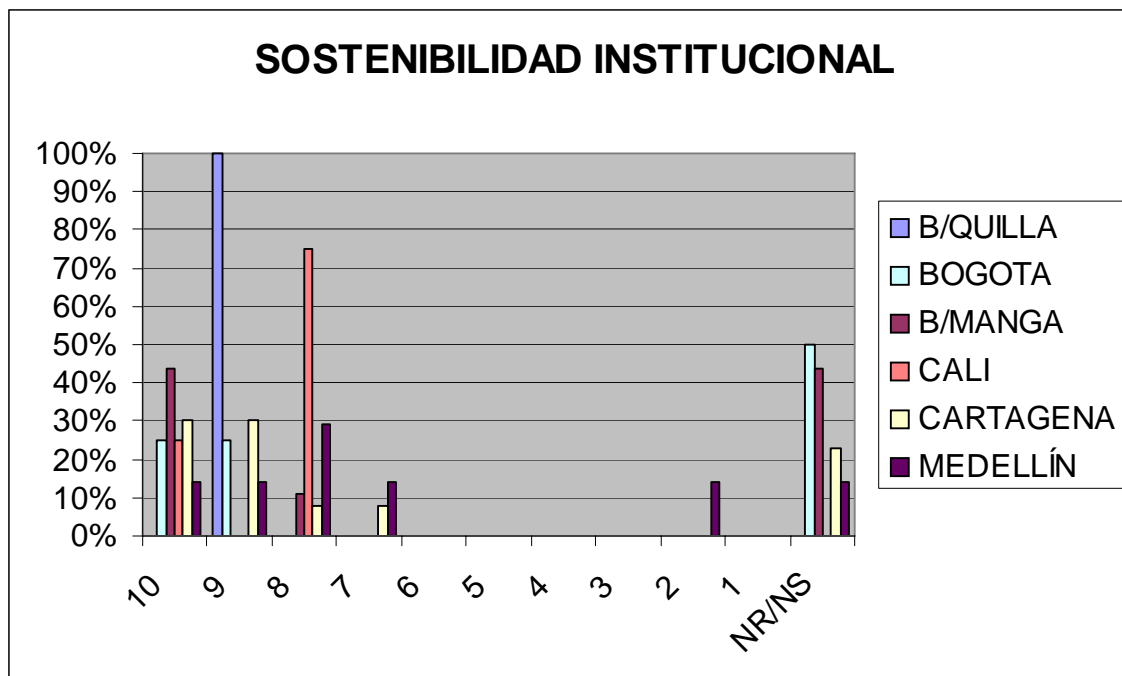
La sostenibilidad institucional presenta un promedio de 8,8; sin embargo, este promedio desconoce el alto nivel de abstencionismo que presenta esta pregunta, que es de casi el 25%. En este caso, con excepción de Barranquilla, la abstención es generalizada. En Medellín se observa alguna entidad que considera que el proyecto no es institucionalmente sostenible.



### **Comentarios por ciudad**

#### **6.5.2.1. Cali**

- La entidad ha evidenciado los beneficios propios de este proyecto, tomando este valor agregado como una ostensible mejora en la prestación de Servicio, lo anterior mejorará en la medida en que el proyecto avance hasta el lograr el 100% de sus etapas.
- La participación que se le ha dado a todo el personal de mandos medios, que son los que permanecen en las administraciones ha sido apropiada.



#### 6.5.2.2. Barranquilla

- La imagen de la institución debe preservarse frente a la comunidad.
- Este programa garantiza la concesión del soporte tecnológico que debe otorgar el distrito.
- Genera mayor credibilidad en la institución en cuanto a la prestación del servicio.
- Apoyo financiero para la adquisición de tecnología y su adecuado mantenimiento.



- Financiera
- Es importante estar enmarcados dentro del presupuesto de gastos e ingresos para poder cumplir con el programa.
- No tiene ninguna incidencia financiera en los recursos del distrito.
- Genera mayor rendimiento en los recursos tecnológicos.

#### **6.5.2.3. Bucaramanga**

- Mejoramiento de la imagen en cuanto a la realización de los trámites requeridos por la entidad.
- Otorga una imagen positiva a la administración municipal.
- Permite realizar auditorías para la fiscalización de los impuestos municipales.
- Al lograr la unificación de las entidades, todos los actores van a tener más control sobre cada impuesto lo que a su vez se traduce en incrementar los recaudos y la formalización.

#### **6.5.2.4. Bogotá**

- Es evidente el compromiso que ha adquirido con el programa la administración distrital.
- Proyecta una imagen eficiente de las entidades involucradas en el proyecto.
- Es necesario generar un mayor nivel de compromiso institucional para garantizar que el programa continúe vigente.
- En el sector público, dada su función social, no deben desperdiciarse los recursos que se han invertido en los programas. Por tanto, es necesario comprometer a las entidades involucradas en el desarrollo de la reducción de trámites para los empresarios.

#### **6.5.2.5. Medellín**

- Se garantizaría la permanencia en el tiempo del proyecto si las entidades asumen como función la responsabilidad de implementarlo correctamente.
- Si se vinculan las instituciones a los procesos que actualmente se llevan a cabo es posible preservar el proyecto. No obstante, esto implica cambios en la forma de trabajo de algunas dependencias gubernamentales, lo cual puede generar resistencia.
- Existe todo el compromiso por parte de los actores involucrados en el proyecto.
- Actualmente, se está manejando un compromiso serio por parte de las entidades involucradas, lo que implica que se está dando todo el apoyo y la voluntad política e institucional.
- El esfuerzo de las diferentes instituciones de co-existencia en el programa implica que deben estimularse la participación de estas entidades en los procesos de toma de decisiones.
- Como institución, el área metropolitana está dispuesta a colaborar en todo lo referente al mejoramiento en los procesos de tramitación que deben



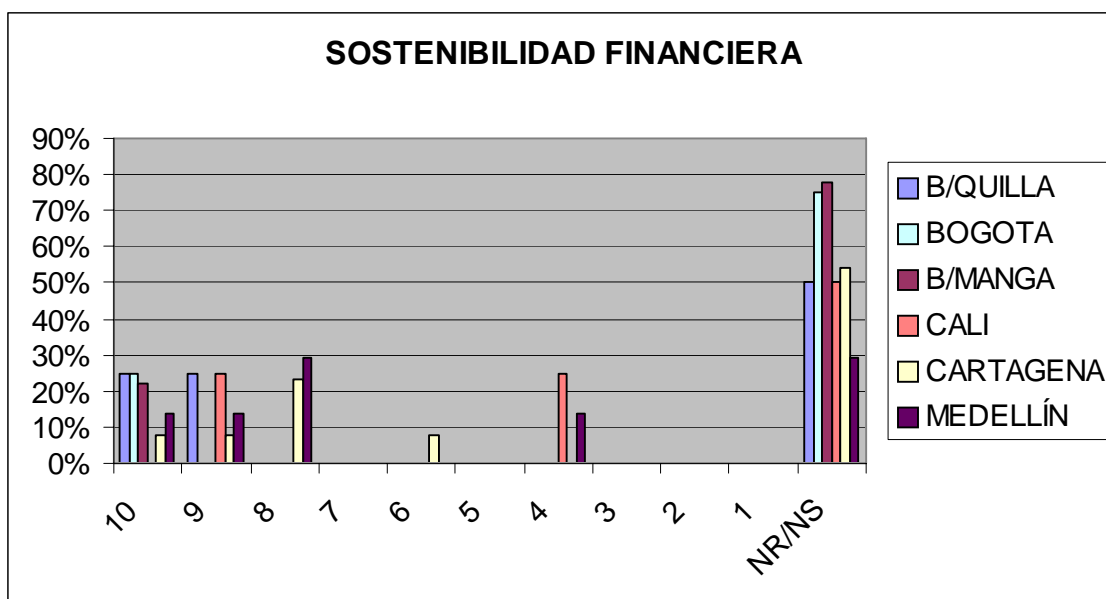
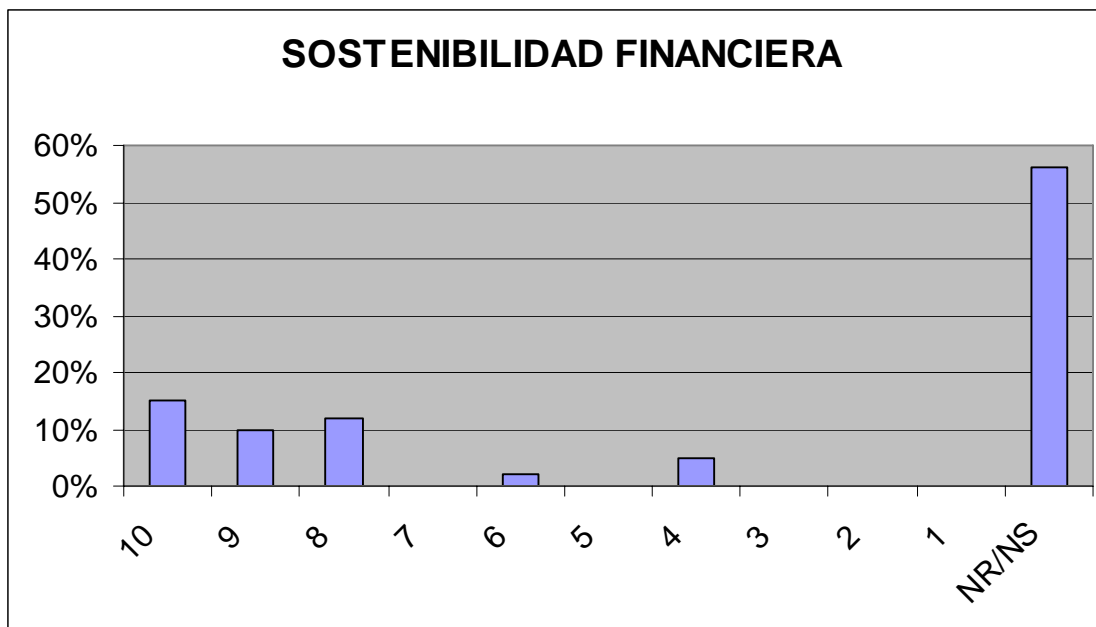
realizarse, para que tanto el usuario como el estado se sientan satisfechos y se presten servicios con mayor calidad y eficiencia.

### **6.5.2.6. Cartagena**

- Se presentó un compromiso de las entidades públicas y privadas que han participado en el programa.
- Se genera una motivación para la creación de empresas lo que a su vez genera empleo.
- Debe comprometer a corto y largo plazo a las entidades que participan en el proyecto.
- Existe un excelente nivel de compromiso de las administraciones distritales.
- Se ha logrado la participación efectiva de las entidades convocadas.
- Se ha logrado que se utilice la tecnología existente para bien de este proyecto.
- El programa ha contado con el compromiso de la administración distrital, de tal manera que se ha incluido dentro del marco del Plan de Desarrollo y se convierte en un reto a enfrentar.

### **6.5.3. Sostenibilidad Financiera**

La sostenibilidad financiera obtiene un promedio de 8,3, pero en este caso no es un valor representativo, dado que el 55% de los encuestados se declara desconocedor del tema. Esta situación es prácticamente pareja en las seis ciudades





#### **6.5.3.1. Cali**

- La capacidad instalada en este momento es la ideal, pero en la medida en que se avance se hará necesario el incremento de ésta en cantidad, capacidad y calidad, lo que redundará en beneficios para todos y cada uno de los involucrados en este proyecto.
- El programa para su sostenimiento debe generar sus propios recursos.
- Relativamente tiene costo bajos para los resultados obtenidos.

#### **6.5.3.2. Bucaramanga**

- Aumento los ingresos por concepto de tributación.
- Se asegura el recaudo de estos ingresos ya que se motiva a los empresarios a inscribirse legalmente.
- Al simplificar los trámites, los costos para la administración se reducen al máximo.
- Se reducen notablemente los costos para la administración.
- Este programa no debe generar nuevos costos para el contribuyente.

#### **6.5.3.3. Cartagena**

- Han faltado recursos para adelantar con mayor eficiencia el programa.
- Es necesario mejorar la organización de los empresarios en sus asuntos contables.
- Falta clarificar que costos se pueden generar para el empresario, además de resolver las inquietudes financieras.
- Estos beneficios no se establecen a nivel local; por lo tanto, es importante trabajar este aspecto.
- Es necesario establecer hasta dónde la entidad está en capacidad de obtener los recursos que hacen falta para desarrollar el programa en óptimas condiciones.
- Al ser incluido el programa en el Plan de Desarrollo, el presupuesto para el mismo estaría asegurado.

#### **6.5.3.4. Bogotá**

- Los ciudadanos están dispuestos a financiar mejores servicios.
- En la medida en que se reduzcan el número de trámites que deben sortear los usuarios, el sector privado y el público verán reducidos los costos que invertían en los mismos.
- Es necesario contar con el apoyo financiero del sector privado para lograr que el programa se sostenga.

#### **6.5.3.5. Medellín**

- Este proyecto no implica sobrecostos.



- Ha posibilitado la optimización del recaudo; aunque se produciría un impacto negativo en la medida en que se cobren las tarifas sin que antes se realice una campaña informativa tanto para los usuarios como para los funcionarios.
- Al parecer la procedencia de los recursos no está planteada con claridad y se necesita una gran inversión para que se lleve a cabo el proyecto.
- No está clara la procedencia de los recursos que van a financiar el proyecto.
- El proyecto se constituye como una gran oportunidad para ahorrar recursos.

#### **6.5.4. Recomendaciones de los Gestores**

##### **6.5.4.1. Cali**

- La tecnología de punta pretende solucionar un problema tan importante como la oportunidad en la presentación de cualquier servicio, ésta sería la bandera del proyecto en cuanto a la implementación de Internet, permitiendo a los usuarios agilizar aun más este proceso.
- Este proyecto inicialmente puede ser liderado por la cámara de comercio, pero posteriormente debe ser desligado de la cámara para que se reconozca como un ente independiente, que cuente con su autonomía propia, esto le garantiza continuidad e integridad en el tiempo.
- La autorización para facturar ante la DIAN.
- La Cámara de Comercio no debe inscribir a ningún comerciante hasta tanto no tenga el certificado de uso de suelo.

##### **6.5.4.2. Barranquilla:**

- Colocar la información del proceso en la Web para consultarlo permanentemente. Servidores Web para obtener información en línea.
- Adicionar los demás sectores del Distrito en un 100%, con el fin de simplificar todos los trámites.

##### **6.5.4.3. Bucaramanga:**

- La prioridad debe ser orientada hacia la atención e información concerniente a las obligaciones tributarias que debe ser proporcionada a los contribuyentes.
- Capacitación con el fin de actualizar a las entidades en lo referente a las actividades comerciales, industriales y de servicio de todos los involucrados en el programa.
- Debe ser primordial la capacitación de los funcionarios que manejen los centros de atención al empresario.
- Es indispensable contar con el apoyo de todas las entidades involucradas en el proceso, con el fin de lograr el éxito del programa.



- Realizar campañas publicitarias en los medios de comunicación con el fin de difundir el proyecto.
- Debe consolidarse el programa con el fin de pedir las autorizaciones legales a cada municipalidad (Concejo Municipal) y así mismo, poder resumir todas estas iniciativas en un programa o software único para toda el área metropolitana.

#### **6.5.4.4. Cartagena:**

- Compromiso de las entidades involucradas.
- Es necesario invertir en tecnología
- Implementar pautas o mecanismos que permitan realizar el seguimiento del programa ejecutado.
- Asesorar al empresario en los CAES y elaborar los mecanismos que permitan personalizar más las inquietudes de los usuarios.
- Divulgar los beneficios que pueden obtener los usuarios, haciendo énfasis en los valores agregados que se ofrecen en lo concerniente a competitividad.
- Realizar campañas de difusión y promoción.
- Fortalecer la orientación a los contribuyentes.
- Incorporar la capacitación, los procesos de retroalimentación y realizar las correcciones necesarias.
- Se debe seguir explorando las necesidades de los empresarios y comprometer al Estado en la solución de los problemas a los cuales deben enfrentarse quienes deseen crear empresas o legalizarlas para que con el apoyo tanto del estamento gubernamental como con la participación de la comunidad el programa salga avante.

#### **6.5.4.5. Bogotá:**

- Realizar campañas de divulgación
- Lograr el respaldo tanto político como administrativo de todas las entidades insertas en el programa.
- Elaboración de documentos en los que se plasmen los compromisos que adquieren las empresas con el fin de garantizar la vigencia del programa.
- Comprometer al sector privado con el programa.

#### **6.5.4.6. Medellín:**

- Capacitación permanente y la realización de reuniones en las cuales se elaboren procesos de retroalimentación para el buen funcionamiento de los procesos.
- Diseño de alternativas para que cada dependencia pueda desarrollar el proyecto de acuerdo con sus capacidades.
- La simplificación de los procesos debe extenderse en el mayor número de áreas posibles tanto en la administración pública como en el sector privado,



contando con el apoyo tecnológico y el recurso humano que garanticen eficiencia en ejecución del programa.

- Lograr que las entidades tomen conciencia de la importancia y trascendencia que tiene este programa para convertir al Estado en una empresa eficiente.
- En el caso específico de Medellín, se deben organizar las entidades a nivel interno con el fin de obtener los resultados deseados.
- El usuario debe tener claras las consecuencias que tiene no cumplir realmente con todos los requisitos solicitados.
- Se debe informar al usuario sobre las obligaciones y derechos que se adquieren al constituir una nueva empresa y personalizar las inquietudes que se presenten.



#### **6.5.6. Guión de Entrevista Para Entidades Involucradas**

1. ¿El proceso de simplificación de trámites ha sido en su opinión lo suficientemente participativo? o ¿Le fue permitido participar activamente en el proceso de SdT?
2. ¿Por que participó usted en el programa?
3. ¿Piensa su entidad mantenerse dentro del programa?
4. ¿Las modificaciones actuales fruto del programa de simplificación de trámites han logrado satisfacer los requerimientos de su entidad?
5. ¿Cuáles han sido los principales beneficios que su entidad ha obtenido como fruto del programa?
6. ¿Cuáles han sido las lecciones más valiosas de este programa?
7. Si el programa volviera a comenzar hoy, ¿qué propone usted se debería hacer de una manera diferente?
8. Pensando en la sostenibilidad de este programa que propone usted para que los beneficios logrados se mantengan y que los requerimientos futuros de su entidad se incorporen dentro del programa.
9. Cómo calificaría el programa a la fecha.



## 7. INFORME DE SOSTENIBILIDAD

### 7.1. Gobernabilidad del Programa

#### Antecedentes

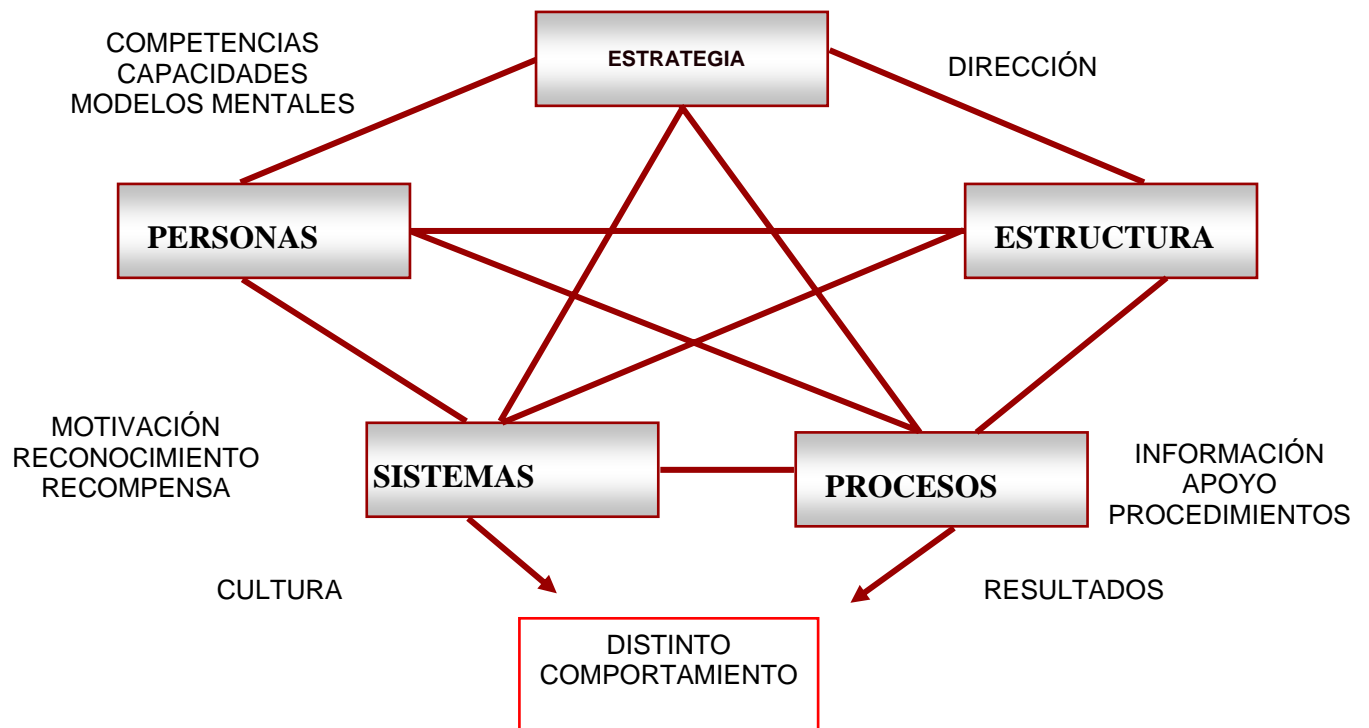
El programa suscrito entre las principales Cámaras de Comercio del país con el BID para la simplificación de los trámites de constitución y creación de empresa, con el objetivo principal de incrementar la formalización de las mismas en el país, se diseñó teniendo en cuenta los siguientes aspectos principales en cuanto su Estructura organizativa se refiere:

- Se contrató una empresa de consultoría para determinar los procesos vigentes en el país de manera que se seleccionaran los principales y se pudieran eliminar o simplificar los que no agregan valor. La consultoría recomendó los procesos a simplificar.
- El programa al ser liderado por la CCB, fue vinculado al interior de su organización mediante la creación de una nueva estructura organizativa con un Coordinador Nacional que al mismo tiempo ejercía las funciones de Coordinador Regional de Bogotá. Para las demás cámaras vinculadas fueron nombrados otros coordinadores regionales.
- En términos generales, estos coordinadores se contrataron como asesores externos pagados mediante recursos del programa. En algunas ciudades son empleados directos de las Cámaras de Comercio
- La dependencia jerárquica de los coordinadores regionales parece tener una figura de tipo matricial. Reportan al Coordinador Nacional, pero al mismo tiempo dependen de los distintos Presidentes de las Cámaras de Comercio o en su defecto de los Vicepresidentes.
- El coordinador Nacional igualmente debe reportar el seguimiento del programa al coordinador del BID.
- No existe un órgano rector tipo consejo asesor o junta directiva del programa.
- Anterior al programa de simplificación de trámites, las principales cámaras de comercio reunidas alrededor de Confecamaras habían creado el proyecto RUE (Registro Único Empresarial) cuyo objetivo principal es la integración de las cámaras de comercio a nivel tecnológico de manera que el usuario pudiera realizar cualquier servicio del objeto de las cámaras a nivel nacional desde cualquier ciudad. Esto hace que el programa de simplificación de trámites del BID sea un complemento del RUE.



### Problemas encontrados debido al diseño y a la estructura escogida

Nuestra intención al diagnosticar una serie de problemas, interrogantes sobre el diseño y estructura creada para el programa, no es la de buscar responsables, sino el por el contrario la de encontrar los correctivos donde las estructuras de autonomía e independencia de las cámaras lo permita, para poder concluir de manera exitosa el proyecto.



Según nuestro análisis, la consultoría de procesos fue muy exhaustiva y permitió “mapear” los procesos principales y recomendar suprimir aquellos que realmente no agregaran valor. Sin embargo, la consultoría dadas las condiciones del programa, debió ir mucho más allá de la reestructuración de los procesos. Toda vez que el rediseño de los procesos conlleva cambios organizacionales y culturales.

Uno de los grandes especialistas en el mundo de Cambio Organizacional llamado Jay Galbraith (1995) en su libro “Designing Organizations: An executive briefing on Strategy, Structure and Process” (Ver figura anterior). Estudia cuales son los factores relevantes para cualquier cambio organizacional.



- Según el anterior modelo encontramos los siguientes problemas:
  - Gobierno: No existe de manera formal una estructura de gobierno del programa como tal, de manera que el Coordinador Nacional se encontraba bajo una inexistente estructura gobierno, haciendo que colocará sus propias alternativas de avance del proyecto, sin cotejarlo de manera formal en un consejo asesor nacional que lo fuera guiando. Esto pudo generar que el proyecto se desviara, sin mala intención, a uno de mayor envergadura. Incluso pudo generar algunos sentimientos de rechazo a la CCB, al pensar que ésta estaba forzando su esquema de evolución del proyecto. Igualmente al interior de las cámaras, este proyecto hacia parte del RUE y este contaba con un consejo asesor el cual espera que se dirijan las cámaras de comercio bajo los consensos en los que se llegaran en estos comités técnicos y jurídicos, con lo cual no era necesario un consejo asesor particular.
  - Estrategia: Este factor es el más relevante de todos, la estrategia es la visión de futuro próximo, a mediano y a largo plazo de una organización, y de cómo alcanzar dicho futuro. Usualmente, ésta es la tarea principal de una Junta directiva. Sin embargo, no se observa una estrategia unificada al interior de las cámaras de cómo va a ser el futuro de este programa. Por ejemplo, Bogotá está donando su software sin código fuente, y al mismo tiempo Medellín lo hace pero entregando código fuente. ¿Por qué no tienen la misma visión? Al no existir un órgano de gobierno formal cada región va a su aire, pese a las recomendaciones de coordinador nacional que lo hace igualmente a su propio criterio. Tampoco se ve que Confecamaras ejerza un liderazgo en esta visión absolutamente necesaria.
  - Estructura: Al tener una estructura matricial en unas instituciones independientes como son las cámaras de comercio. La figura del Coordinador Nacional no se entiende, primero porque es visto como funcionario de la CCB en algunas ocasiones y en otras como externo pagado por el BID. Los coordinadores tienen grandes responsabilidades a nivel local tanto operativas como políticas pero sin la adecuada autonomía dentro de las cámaras para poder avanzar rápidamente. Prácticamente se convierte en Staff, dónde las cámara toman o no sus sugerencias. El coordinador nacional, igualmente tiene las mayores responsabilidades a nivel nacional, debe evaluar a sus coordinadores regionales pero la decisión de cambiar, o sustituir a alguno por falta de eficacia, es exclusivo del presidente de cada cámara. En algunas ocasiones se presta para malentendidos haciéndolos ver en algún momento como personas no gratas al interior, debido a la posible reducción de cargos. Igualmente esta estructura hace generar las suspicacias de visibilidad de las cámaras sobre quién es el que lidera el tema, al



ser el coordinador Nacional el responsable de Bogotá esto pudo influir también en el retraso de inicio de Bogotá...

- Procesos: El proyecto del BID contemplaba específicamente 17 pasos, fueron mapeados, estudiados, y resueltos los principales problemas. No obstante, la idea de ir más allá, hizo a la coordinación nacional hacer un esfuerzo superior de “mapear” más procesos. En nuestro criterio esto se justifica para el proyecto RUE pero no necesariamente para el proyecto en mención.

La preocupación más importante que se tiene a nivel procesos es que los CAEs al ser vendidos como el mecanismo para “Constituir su empresa en un solo paso” abren grandes expectativas sobre el servicio al interior de las cámaras, aunque jurídicamente las cámaras no prestan el servicio de asesoría al usuario, en la práctica se encuentran las personas de las ventanillas incluso celadores asesorando y llenando los documentos de las usuarios. ¿No cambiará el rol de las cámaras de comercio?, incluso se encuentra que existe un reproceso por temas como el estado de un usuario ante la DIAN ya que este puede ser simplificado o común, haciendo la DIAN deba cancelar ese proceso porque el usuario no se clasificó bien. ¿El usuario de este reproceso a quién culpará?, ¿No será que debemos darle asesoría en el mismo sitio?, ¿No será que debemos invitar a algunas entidades del estado a los CAEs? Igualmente en algunas ciudades nos informaron que en los CAEs en futuro se deberían incluir los trámites de la seguridad social y las cajas de compensación e incluso sena. En Cartagena se incluye algunas entidades del estado dentro del CAE para asesorar a los usuarios. ¿Por qué este sistema se aplica en Cartagena y no en las demás ciudades?, ¿Es conveniente o no hacerlo?, en fin todo cambio organizacional genera cambios en los roles de las entidades ¿Podrán seguir juntos pero no revueltos?, ¿Quién decide?

- Sistemas: Los sistemas de información aparentemente pueden ser sustituidos por uno solo nacional que genere la interdependencia necesaria de las cámaras específicamente para el problema de la homonimia. Sin embargo, cada cámara decide según su autonomía e independencia tener su propio sistema de información desde Hardware hasta el software. Aunque el estado de inicial en tecnología de las cámaras fuera ese, se hubiera podido coordinar en una sola entidad como la búsqueda de un solo Software que les permitiera homologar todas las cámaras. Esto tan sólo abre paso para reflexionar sobre la independencia, uno puede ser independiente pero ahorrar grandes costos por sinergias. Existen casos en el mundo donde la independencia es fundamental, sin embargo, están unidos y agrupados en el “back office” y se presenta en el “front desk” de manera independiente en búsqueda de dar soluciones locales a los usuarios.



- Personas: Todo cambio organizacional conlleva un cambio al interior de las personas de las organizaciones. Dentro del proceso se fueron capacitando muchas personas con el ánimo de facilitar el proceso. Sin embargo, no se observa de una manera sistemática, planeada la situación que puede generar estos cambios al interior de las personas. Las personas al ser formadas, capacitadas, o mejor al enriquecer su labor, usualmente en las primeras etapas de los cambios están contentos pero los estudios demuestran que en el mediano tiempo, pueden generar conflictos, dado que hacen una tarea de mayor responsabilidad por el mismo salario. Algunos incluso pueden ver que su trabajo finalizará por este cambio y pueden boicotear el proceso.

## 7.2. Recomendaciones

Las recomendaciones a este nivel son muy delicadas porque exigen primero una reflexión de cómo se gobiernan las cámaras de comercio y su forma de relacionarse. Sin embargo nos atreveríamos a plantear, lo siguiente:

- La entidad llamada a dirigir el proyecto en el futuro podría ser Confecamaras. El gobierno del programa de simplificación de trámites, debe ser en principio la misma Junta Directiva de Confecamaras. Se espera que el liderazgo lo asuma su director, y que exista la buena intención de las cámaras de cumplir con los acuerdos consensuados para el buen desempeño del mismo sea CAE o RUE.
- Planificación Estratégica, debe buscar la forma de que las cámaras lleguen a una visión compartida del proyecto y la forma de implantarlo. Incluso deben poder determinar hasta dónde deben llegar, estudiar si se deben incluir más entidades, si deben cambiar incluso sus estatutos para dar otro tipo de servicios.
- Deben nombrarse coordinadores regionales, incluso para Bogotá, que dependan jerárquicamente del coordinador nacional.
- Comités de Dirección, de todos los coordinadores de manera formal y programada mensualmente. Este comité debe hacer en lo posible una comparación o un “BeanchMarking” de los indicadores de gestión más relevantes (Balanced scorecard) que le ayude a compartir información de las mejores prácticas realizadas en unas regiones u otras. Estas prácticas deben ser institucionalizadas por intermedio del coordinador Nacional.
- Desde el punto de vista de sistemas de información, la coordinación nacional debe tener un director de sistemas que ayude a homologar el software.
- Continuar con la gestiones de acercamiento para que la Ley Antitrámites contenga los requerimientos legales que permitan la sostenibilidad del programa.



- El convenio marco que se está en proceso de definición con la Vicepresidencia de la República será un componente muy importante que facilitará la institucionalización del programa.

### **7.3. Sostenibilidad Financiera**

A nivel de sostenibilidad financiera, en general hay una alta expectativa de que el BID continúe integrado al programa para garantizar su sostenibilidad. Este escenario por definición no es viable dado que el BID es un impulsador de iniciativas pero no asumirá la responsabilidad del mantenimiento del mismo.

A su vez el programa es una fuente generadora de ingresos adicionales para las cámaras de comercio, circunstancia que financiará los requerimientos de mantenimiento del programa.

No obstante es importante anotar que en la mayor parte de los casos la difícil situación financiera de los municipios arriesga la sostenibilidad del programa.

Así mismo en los indicadores solicitados no se encontró un análisis macroeconómico de los procesos implementados. Esta revisión será vital para identificar la rentabilidad de los procesos, se sugiere que dentro del análisis del Balance Scorecard se incluyan indicadores que muestren el desempeño financiero de los procesos.

En cuanto a los nuevos procesos implementados, en lo referente a Registro de Marcas y en un futuro los registros relacionados con la seguridad social, será indispensable que los indicadores de gestión de cada proceso sean revisables para monitorear su gestión.

A nivel de entidades nacionales el compromiso que existe es alto dado que han encontrado nítidos beneficios para consagrar recursos humanos y económicos. En todo caso no se puede olvidar que a la luz de los cambios de funcionarios el compromiso puede diluirse a pesar de la existencia de convenios y de expresión de voluntades de los antecesores.

### **Evaluación de Bogotá**

A nivel de Bogotá se observa que en la cámara de comercio existe un alto compromiso de parte de la alta dirección. Igualmente a nivel de las entidades distritales y gubernamentales el beneficio percibido en el programa se traduce en compromisos de recursos humanos y tecnológicos.

Asimismo es importante mencionar que a la luz de los múltiples trámites, involucrados, procesos y tiempos que



las decisiones toman, ese compromiso se percibe diluido en su ejecución.

Hay preocupación por el futuro del programa en cuanto a los cambios próximos a nivel distrital. Sin embargo es de resaltar que la Cámara de Comercio cuenta con espacios de convocatoria para que los candidatos expresen públicamente su voluntad de compromiso con la agenda de la Cámara para que sirva como herramienta de veeduría de parte del sector empresarial.

### **Evaluación de Cali**

La situación financiera del distrito es fuente de preocupación dado que para el programa la disponibilidad de recursos humanos y tecnológicos son un obstáculo para el desarrollo del programa. Hacia futuro también puede ocasionar serios riesgos para la sostenibilidad del programa. Incluso ante el escenario de que la Cámara de Comercio continúe asumiendo la carga económica de la implementación y sostenibilidad del programa es necesario que el distrito como participante activo del programa pueda mostrar un nivel de autosuficiencia.

Como punto muy importante se ve el decidido compromiso de la cámara de comercio para con el proyecto demostrado en la decisión de asumir directamente la carga financiera que correspondía al municipio.

### **Evaluación de Medellín**

La eficiencia en la utilización de recursos, el compromiso de la alta dirección y la incorporación del programa dentro de los vitales de la Cámara de Comercio son elementos que facilitarán la continuidad financiera del programa.

Es admirable el compromiso de la alta dirección de la cámara de comercio para con el programa y la visión que se le imprime hacia futuro al programa. Sin embargo es importante considerar la necesidad de estandarizar los objetivos del programa a nivel nacional y así mismo que los procesos actualmente modificados ganen madurez, y



robustez para que a futuro la misma consolidación de los procesos sea garantía de continuidad.

### **Evaluación de Cartagena**

El compromiso de las entidades locales ha sido decidido y contundente, factor que puede facilitar el éxito de programa hacia futuro.

Una vez se establezca el interior de la Cámara de Comercio el programa podrá contar con un facilitador importante en su sostenibilidad financiera.

### **Evaluación de Barranquilla**

El distrito ante su delicada situación económica genera inquietudes en cuanto a la sostenibilidad del programa en términos de disponibilidad de recursos humanos y económicos.

Así mismo la carencia de convenios sucritos con distrito, genera incertidumbre respecto al compromiso local.

### **Evaluación de Bucaramanga**

Llama la atención que las contrapartidas locales en la ciudad de Bucaramanga son comparativamente inferiores a las de las demás ciudades. Sería apropiado revisar la disponibilidad de recursos y refrescar el compromiso adquirido para con el programa.



## **8. RECOMENDACIONES PARA UNA ESTRUCTURA DE UN CONJUNTO DE INDICADORES**

Un problema que hemos encontrado en nuestras evaluaciones de los procesos de simplificación de trámites, es cierta debilidad en la estructura estandarizada de indicadores de gestión y la utilización de esta información en el proceso de mejora. Es bien conocido que si una empresa o proyecto no tiene unos mecanismos de medición o unos indicadores de gestión adecuados no puede ser dirigida, ni mucho menos mejorada.

Unos de los aforismos más populares que existen en el campo de la dirección de empresas es “medir para mejorar”, sentencia que quiere decir que lo que no se mide no se mejora. El proceso de mejora tiene en realidad tres pasos. Primero se mide, después se controla y sólo al final se mejora.

En consecuencia, nuestra sugerencia para el Proceso de Simplificación de todas las Cámaras de Comercio que analizamos en este trabajo es “Implanten un sistema de índices de gestión estandarizado”. Un conjunto de indicadores que proporcione un conocimiento cierto y conciso del estado de sus procesos, en este caso los relacionados con el programa de simplificación de trámites y su evolución comparativa con respecto a otras ciudades.

Con el propósito de dejar la semilla sembrada en este nuevo procedimiento que sugerimos, nos proponemos plantear unos lineamientos básicos para la puesta en marcha de este proceso.

En primer lugar es necesario ofrecer un programa de implantación de nuestra idea de poner en marcha la estructura de índices de gestión. Un proceso prudente y ordenado debe constar de las siguientes etapas:

1. Seleccionar a una persona o grupo responsable de diseñar los índices, con el apoyo de la dirección
2. Análisis del entorno
3. Conocimiento de los objetivos generales del programa
4. Definición de los objetivos estratégicos del programa
5. Sesiones de trabajo incluyendo:
  - a. Propuesta de indicadores
  - b. Análisis de los procesos de información y su costo de producción
  - c. Selección de indicadores
6. Sesiones de trabajo para definir el plan de implantación
7. Comunicación del proceso a todos los implicados
8. Revisiones periódicas

Todo este proceso debe ser debidamente coordinado en con todas las demás ciudades.



Sugerimos que la estructura de índices de gestión o de medición, se haga teniendo en cuenta las diferentes dimensiones vitales del programa de simplificación, que en nuestro juicio de pueden resumir así:

### Dimensión del Cliente:

- a. Como nos ven nuestros clientes
- b. Cómo generamos valor para nuestros clientes
- c. Cual es la satisfacción del cliente con nuestro proceso
  - i. Calidad
  - ii. Eficiencia y Servicio
  - iii. Costo

### Dimensión del Proceso

- d. ¿En qué procesos internos debemos ser excepcionales?
- e. Identificar las actividades internas con mayor impacto sobre la satisfacción
- f. Mediciones sobre los criterios básicos para calificar los procesos:
  - i. Calidad
  - ii. Tiempo
  - iii. Costo
  - iv. Flexibilidad
- g. ¿Tenemos el personal adecuado para las funciones que están desempeñando?

### Dimensión del Programa a Largo Plazo

- h. Qué recursos son clave para innovar y mejorar con el tiempo
- i. Formación y motivación de los funcionarios del “Front Desk”
- j. Grado de compromiso de los funcionarios de las entidades relacionadas con nuestro proceso
- k. Plan de inversiones a largo plazo

En otras palabras, se deben diseñar índices que midan el desempeño real del programa en cada una de estas las tres dimensiones expuestas. Todo índice que se diseñe debe tener, las siguientes características:

1. Debe medir el desempeño objetivo estratégico clave
2. Debe ser realista
3. Debe tener en cuenta la oportunidad y calidad de la información
4. No deben ser muchos índices. Recordemos el exceso de datos, mata la información
5. Tienen que ser mensurables
6. Y normalmente son distintos según el nivel que tenga el usuario dentro de la organización

En resumen, las preguntas básicas que se deben plantear para estructurar un conjunto de índices válido son:



- ¿Qué medir?
  - Es importante seleccionar los aspectos a medir del programa, pues no hay nada más inútil, ni costoso que medir aquello que no es importante, y además puede llegar a confundir a la Dirección de la organización e inducir a tomar decisiones erradas<sup>15</sup>
- ¿Cómo medir?
  - ¿Cuántos índices?
  - ¿Cómo conseguiremos la información?
  - ¿Quién debe hacerlo?
  - ¿Cuál será la escala que utilizaremos?
- ¿Cuándo medirlo?
  - Frecuencia
  - Momento

A manera de ejemplo, y con el fin de ilustrar la utilidad de estructurar el conjunto de índices de medición, nos permitimos exponer algunos de los índices que, de acuerdo con nuestra poca experiencia en el proceso de simplificación de trámites, se podría implementar, para tener una especie de carta de navegación que le permita mejorar el desempeño global del proceso:

### 8.1. Dimensión del Cliente

Índice	Estructura	Frecuencia	Fuente
Nivel de satisfacción inmediata del cliente	Escala de 1 a 10 ¿Qué tan satisfecho está con nuestros servicios?	Trimestral	Encuestas a clientes en CAE.
Nivel de lealtad del cliente	Escala cualitativa y progresiva la pregunta: ¿Recomendaría a un amigo que se formalizara?	Trimestral o semestral	Encuestas a clientes que han constituido su empresa hace tres meses o más
Nivel de satisfacción real del cliente	Escala de 1 a 10 ¿Qué tan buenos son nuestros servicios?	Semestral	Encuestas a clientes que han constituido su empresa hace más de seis meses.
Atención a quejas	Quejas interpuestas/ Quejas atendidas satisfactoriamente	Mensual	Información interna de la Cámara

<sup>15</sup> Se dice que la información es como la penicilina, que en pocas cantidades es muy beneficiosa para los pacientes, pero que en grandes cantidades mata. Además todos conocemos perfectamente que el conseguir y procesar información es supremamente costoso y toma muchísimo tiempo. Por ello los directivos, siempre deben ser muy cuidadosos en seleccionar los índices que desean tener y gestionar



## 8.2. Dimensión del Proceso

Índice	Estructura	Frecuencia	Fuente
Nivel de rechazos	Documentos rechazados / Documentos procesados	Diaria	Información interna de los CAEs
Tiempo de expedición	Tiempo transcurrido desde la radicación del documento hasta la emisión del Certificado	Diaria o semanal	Información interna de los CAEs
Costo del proceso	Evolución histórica de los costos del proceso	Semestral o anual	Información interna de las Cámaras

## 8.3. Dimensión del Programa a Largo Plazo

Índice	Estructura	Frecuencia	Fuente
Formación de empleados	Clientes satisfechos con la asesoría de los funcionarios	Semestral	Encuestas al cliente
	Horas anuales de formación y entrenamiento a empleados	Anual	Información interna de las Cámaras
Apoyo de otras entidades o sostenibilidad institucional	Nivel 1 a 10 sobre el compromiso de las entidades relacionadas con el programa	Anual	Encuestas a las entidades relacionadas
Sostenibilidad financiera	Costo total del programa / Presupuesto dispuesto para atenderlo	Anual con perspectivas a 5 años	Información interna de las Cámaras

Somos concientes que, como es lógico, ya las Cámaras tienen establecida una estructura de índices; nuestro interés se centra en su mejora y en su posible estandarización con el objeto de que todas puedan mejorar en conjunto



## 9. INFORME DE EFECTIVIDAD

Existen distintas formas de entender las palabras eficacia, eficiencia y efectividad. Para efectos de este informe, hemos considerado la eficacia como el cumplimiento de las metas propuestas, por ejemplo la creación de CAEs, eficiencia como una relación entre los recursos utilizados, y el producto, por ejemplo la utilización de recursos financieros necesarios para crear un CAE, y, finalmente, efectividad como el cumplimiento del propósito último, por ejemplo, aumentar la competitividad del país. La pregunta, pues, que queremos responder en este capítulo, es si se está cumpliendo con los objetivos últimos del programa, tanto explícitos, como implícitos. Para ello evaluaremos cada objetivo mencionado en la primera parte del documento y los supuestos sobre los que creemos que se basan.

Comencemos con los objetivos específicos primero:

- “Minimizar los pasos, diligencias, requisitos legales y plazos de tramitación, que debe atender todo empresario para formalizar sus actividades productivas”

Es claro que este objetivo se ha cumplido, en especial si remplazamos la palabra “minimizar”, por la de reducir. En un principio el Programa se enfocó en los “17 pasos” necesarios para constituir una empresa, pero poco tiempo después fue evidente que estos 17 pasos eran simplemente lo que normalmente se llama la punta del iceberg. Los avances en estos 17 pasos, y en la facilidad para realizarlos son evidentes, y aunque aun quedan cosas por mejorar, es predecible que estas mejoras estarán instauradas al terminar el Programa.

Sin embargo los otros muchos pasos y trámites que cada subsector presenta, y que no estuvieron inicialmente contemplados, son apenas objeto de estudio y mejora. A este respecto los evaluadores tenemos sentimientos ambivalentes: por una parte parece razonable que solucionar sólo un pequeño aspecto de todo el proceso no tenga suficiente repercusión en logro de los objetivos finales que se buscaban, por lo que se justificaría trabajar intensamente en esta dirección, pero por otra, este es un proyecto muy ambicioso y complejo, que rebasa los alcances del Programa y que podría distraer recursos necesarios, llevando incluso a la no completa solución del problema inicial planteado.

Nuestra recomendación es, pues, replantear nuevamente los objetivos de la segunda parte del Programa de manera concertada, consciente y explícita.

- “Conformar centros de atención empresarial (CAEs) en seis ciudades de Colombia (Bogotá, Barranquilla, Bucaramanga, Cali, Cartagena y Medellín).”



El objetivo se ha cumplido ampliamente y con éxito, y en lo que resta del Proyecto se espera que los logros sean, aun, más sobresalientes.

- “Facilitar la integración de empresas del sector informal al proceso formal de desarrollo de actividades mercantiles.”

Este es un objetivo fundamental pero complejo de evaluar. Desafortunadamente nuestro estudio no encontró pruebas que soporten la afirmación, que nos gustaría hacer, de que este objetivo se ha cumplido.

Las razones de esto son, en nuestra opinión, varias y de diversa índole. En primer lugar una transformación cultural de este tipo requiere de tiempo, por lo que esta es una meta de largo plazo que difícilmente se va a manifestar cuando el Proyecto ni siquiera ha concluido.

En segundo lugar, las razones de no formalización son muchas, y de estas, el problema de tramitología para la inscripción, es sólo uno y no el más importante. Problemas como el pago de impuestos y la inscripción de empleados en la Seguridad Social representan un papel más importante.

En tercer lugar en ciertos sectores del país existe una “cultura de informalidad” que no es fácil de cambiar pues nace, entre otras cosas de la baja presencia estatal (educación, servicios públicos, etc.).

¿Quiere esto decir que no consideramos pertinente este objetivo? De ninguna manera. La tramitología puede ser un problema pequeño, pero es un problema. Creemos que erradicarla no fomentara la formalización, pero si quitará un desestímulo. Para ilustrarlo con un ejemplo, si un criminal se quiere entregar a las autoridades es posible que no lo pueda hacer si estas no tiene mecanismos eficientes para hacerlo, pero la eficiencia en los mecanismos de aceptación de entrega de criminales no fomentará la disminución de la criminalidad, que, para seguir con el ejemplo, requiere que el criminal tenga otras opciones de vida, que la acción policiaca sea más intensa y que haya rebaja de penas.

En conclusión, aunque la formalización no esperamos que aumente en el corto plazo, este Proyecto si es un paso en ese sentido. Y un camino de mil kilómetros comienza con un paso.

- “Mejorar el acceso de los empresarios a la información sobre los trámites a seguir.”

Este es otro objetivo que se ha logrado, pero sobre el que faltan cosas por hacer.

Por una parte la información y retroalimentación que recibe el empresario es ahora más rápida y precisa. Los tiempos de respuesta han disminuido



sensiblemente y el mismo ambiente que proporciona un CAE hace que el flujo de información sea más amplio y efectivo. A su vez, el cambio en las estructuras y la capacitación, hacen que el ambiente de trabajo sea más propicio para que las personas de ventanilla atiendan e informen al empresario. Se ha profundizado en la cultura de servicio y esta es una mejora notoria.

Pero, como ya señalábamos, estos cambios pueden ser transitorios si el proceso de enriquecimiento de la tarea no involucra al factor humano activamente; y por otra parte, aun persiste la duda de si los funcionarios del CAE pueden “asesorar” al empresario, algo que va a ser imposible de evitar, y que en nuestra opinión debe ser afrontado directamente; en el momento existe una situación ambigua que conlleva a una falta de control. A manera de ejemplo, recordamos la anécdota de la empresaria satisfecha por la magnífica información que había recibido del celador.

Analicemos ahora, el objetivo general del proyecto, que es:

- “Promover una relación más eficiente y transparente entre las empresas, la administración pública y las entidades privadas que les prestan servicios relacionados con su registro y formalización.”

En nuestra opinión, este objetivo se ha cumplido. Todos los actores del Proyecto se han esforzado por participar, y, lo más importante, por realizar cambios internos para ajustarse a los nuevos requerimientos.

Más aun, se ha fortalecido la relación entre lo público y lo privado, y se ha logrado que el sector público trabaje más integrada y eficientemente

Aparte de estos objetivos explícitos, encontramos nosotros tres objetivos implícitos; estos son:

- Contribuir a mejorar la competitividad del país.

La competitividad del país se puede medir específicamente por variables macroeconómicas. Sin embargo a nivel mundial se ha realizado una serie de factores que hacen que un país sea más competitivo que otro, y entre estos factores se puede encontrar la creación y constitución de empresas; al disminuir el tiempo de constitución este índice debe mejorar, pero su incidencia en el global de la competitividad es limitado.

- Disminuir la corrupción.

Este es otro objetivo amplio, de largo plazo y difícil de medir. Tampoco podemos anexar pruebas que documenten que esto se ha dado; el resultado de nuestras encuestas muestra que dentro de las cámaras no existe corrupción a nivel de trámites.



Las teorías modernas nos hablan de que si existe mayor transparencia de la información, y ésta no es, igualmente, asimétrica, baja la corrupción.

Sobre este último punto se presenta una situación interesante como resultado del Proyecto; cuando se piensa en corrupción, generalmente se piensa en el sector público; sin embargo, el sector privado se puede presentar. Por ejemplo, en la inscripción de empresas, algunos empresarios utilizan valores patrimoniales alterados con el propósito de disminuir sus pagos al Estado. Con el nuevo sistema de unificación de la información, e interconexión entre las distintas entidades, esta práctica necesariamente tendrá que reducirse, contribuyendo a crear una cultura de formalidad, verdad y transparencia.

- Disminuir los costos en los trámites de creación de empresa

Efectivamente los costos han bajado como resultado de la simplificación de algunos tramites, aunque estos no son tan significativos para el empresario como los otros generados por la formalización.

De forma interesante, esta disminución en costos no necesariamente se ve reflejada en bajos ingresos, dado que si en el largo plazo aumenta la inscripción de empresas, y especialmente, si estas lo hacen con valores patrimoniales ciertos, los ingresos pueden incluso aumentar

Finalmente quisiéramos terminar comentando los supuestos con que comenzamos este informe; recordemos que estos supuestos son:

- Una razón importante de la no formalización de las empresas, se debe a la complejidad de los trámites de constitución.
- La constitución de una empresa es un proceso costoso.
- El problema es básicamente en los procesos, y la solución debe basarse en su mejora, es decir, el problema y la solución es un tema operativo.
- La complejidad del proceso de constitución aumenta la corrupción.
- La inversión extranjera se desestimula ante los trámites excesivos de constitución.
- El congreso y el gobierno estarán interesados en promoverlo.
- Todas las entidades involucradas en el proceso de constitución de empresas, estarán interesadas en colaborar.
- Un impulso económico del BID desencadenara un proceso de transformación.
- Una vez implantado el nuevo proceso, y transformado el sistema de información y las bases de datos, este es prácticamente irreversible.

Varios de ellos ya han sido tratados en los párrafos anteriores; nos quedan sólo unos pocos, pero muy importantes:



- El problema es básicamente en los procesos, y la solución debe basarse en su mejora, es decir, el problema y la solución es un tema operativo.

Existe una discusión teórica sobre si cambiando los procesos se cambia el sistema o si el cambio en los procesos es sólo una parte de un cambio global. Sin querer resolver este problema aquí, lo que si queremos resaltar es que el Proyecto, hasta ahora, se ha concentrado en el cambio de los procesos, lo que no deja de tener riesgos, y que los ejecutores deben estar conscientes de los retos que este enfoque representa.

Tal como decimos en este documento más atrás, los principales interrogantes son sobre el gobierno del programa, y como lo que se busca es tanto un cambio organizacional como de país, muy seguramente la solución es mucho más profunda que un cambio en los procesos.

- El congreso y el gobierno estarán interesados en promoverlo.

La verdad es que este más que un supuesto es un requisito. Los últimos gobiernos centrales han manifestado un interés claro en este tipo de iniciativas. El gobierno actual tiene centrado este proceso en la Vicepresidencia, lo que da muestra del nivel de prioridad que tiene. Es de hecho una gran oportunidad para este tipo de iniciativas contar con ese respaldo.

Por su parte, era de esperarse que los miembros del Congreso apoyaran estas iniciativas. Sin embargo, la realidad hoy es que la llamada Ley Antitrámites se cayó en la última legislatura y requiere de un nuevo proceso. Esto, además de un reto, ofrece una oportunidad para los entes interesados, en especial las Cámaras de Comercio para impulsar una Ley integral y completa al respecto. Nuestra recomendación es que se siga actuando activamente en esta dirección

- Todas las entidades involucradas en el proceso de constitución de empresas, estarán interesadas en colaborar.

En un principio podía existir la duda de que al interior de las organizaciones se presentara desconfianza con el Proyecto, en especial por la posibilidad de que este fuera usado para disminuir la nómina de las instituciones.

La dirección del Proyecto ha actuado hasta el momento con suficiente tacto en este aspecto y la reacción ha sido favorable; se piensa en enriquecer la tarea, en redirigir los recursos humanos hacia áreas más productivas y satisfactorias.

Sin embargo aun queda camino por recorrer, y de hecho la relación entre la distintas entidades no es igual en las diferentes ciudades, y puede haber ahora un temor hacia el centralismo.



La recomendación clara aquí es estar consciente de las consecuencias del cambio propuesto en todos los afectados, y hacerlos partícipes desde el principio de los problemas, las soluciones y los éxitos. Es por cierto la manera transparente de ejecutar el proyecto.

- Un impulso económico del BID desencadenará un proceso de transformación.

Sin duda muchos de los buenos procesos de cambio sufren en su implementación por falta de recursos económicos. En este sentido el apoyo del BID ha sido muy valioso.

Sin embargo la importancia de la participación del BID no se limita a su apoyo económico; el peso de su autoridad a sido un fuerte punto de apoyo para generar acuerdos donde parecía no poderlos haber; si unimos esto al hecho de que varios gestores piden que el Banco continúe apoyando el Proyecto “si se quiere que este sobreviva”, encontramos que esta debe ser una consideración a mediano plazo.

Si por algún motivo el Banco no puede continuar este apoyo por más tiempo a través de otro proyecto, resulta vital preocuparse desde ya de la continuidad del Proyecto.

- Una vez implantado el nuevo proceso, y transformado el sistema de información y las bases de datos, este es prácticamente irreversible.

En general la idea de que el proyecto es irreversible una vez iniciado tiene sentido, sin embargo debemos recordar que depende en este momento de la voluntad política de muchas instituciones.

El éxito actual del Proyecto puede generar falsos sentimientos de seguridad sobre su perdurabilidad en el futuro. Ya lo hemos expuesto antes, pero una de nuestras dudas más grandes es sobre el gobierno del Programa una vez terminado el Proyecto, y sobre si existe conciencia clara de este reto, en la mente de los gestores.

La historia del país y del mundo nos recuerda que proyectos más exitosos y aparentemente más irreversibles, fueron cambiados por el descuido de sus promotores. Hacemos votos para que este no sea el destino de un Proyecto del cual, de alguna manera, nos sentimos parte.